الإدارة العامة

New Public Management

إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص

دكتور
عبد الحميد مصطفى أبو ناعم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

٢٠٠٢

الإدارة العامـة

New Public Management

إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص

دكتور
عبد الحميد مصطفى أبو ناعم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

٢٠٠٢

الفهرس

الموضوع		الصفحة

إهداء

إلى مديرى المستقبل فى المنظمات العامة
فى مصر والعالم العربى

(١)

* إن المناصب كبيرها وصغيرها ليست وسيلة ترفع أو ترفيه لبعض الناس ! إنها كيان دولة، وحاضر أمة ومستقبلها !

فمن ولى عملاً وخان فيه، فهو من السراق والنهابين، وهو نكبه الدنيا والدين !

الشيخ محمد الغزالى

الحق المر ، ١٩٩٣

(٢)

* "بعث عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - لأحد ولاته الرسالة التالية :

كثر شاكوك وقل شاكروك فإما اعتدلت وإما اعتزلت" .

(٣)

* هناك أناس يصنعون مناصبهم ، وهناك أناس تصنعهم المناصب !!

مقدمة

تتغلغل المنظمات العامة فى كل حياتنا تقريباً بداية من حماية تراب هذا البلد إلى تنظيف الشوارع. ويقع بينهما مئات بل آلاف من الخدمات الحكومية الأخرى كالتعليم والصحة والعدل والأمن والإسكان ... إلخ. وتؤدى المنظمات العامة بهذا مهام جليلة وحيوية لأى مجتمع، وكما ينفق عليها الملايين بل البلايين من الجنيهات، ويعمل فيها ويتعامل معها ملايين البشر يومياً.

وبرغم ضخامة وقوة تأثير هذه المنظمات على كل جوانب حياتنا، إلا أن هناك إنتقادات أساسية وُجهت لها وهى أنها غير فعالة، وغير كفء، وبيروقراطية أكثر من اللازم، وتقاوم أى محاولة لتطويرها وتغييرها للأفضل، علاوة على أنها تعمل فى مناخ إحتكاري غير تنافسى ولاتخضع لآليات السوق وغير معنية بطلبات عملائها بعكس الحال فى المنظمات الخاصة.

وقد أدت الظواهر السابقة إلى ضعف أداء المنظمات العامة وبالتالى عدم رضاء المواطنين عن خدماتها، مماأدى إلى زيادة موجة العداء والسخط تجاهها، مماقد أوصلنا إلى نتيجة هامة وهى أن تغيير أداء هذه المنظمات أصبح عملية حتمية كما أنه أصبح حقيقة كونية أكثر منها حقيقة محلية.فبالرغم من كل محاولات الإصلاح الإدارى التى عمت العالم كله، أضحت المنظمات العامة البيروقراطية وكأنها وحش يصعب ترويضه، ووقف الجميع حكومات وشعوب وأفراد لاحول لهم ولاقوة تجاه هذا الوحش الجامح ..

ولم تستسلم الحكومات والشعوب لهذا الوحش ، وبدأت فى القيام بموجات متلاحقة ومتتالية من التغيير والإصلاح الإدارى للجهاز الحكومى فى مختلف أنحاء العالم بهدف السيطرة على هذا الوحش وترويضه وتغييره للأفضل. وفى هذا الإطار كانت التغييرات التى حدثت لعلم الإدارة العامة فى العقد الأخير من القرن العشرين أضخم وغير مرتبطة بالنواحى الإيدولوجية كسابقتها . فالقادة

الحكوميين الآن سواء فى الشرق أوالغرب ينتهجون مدخلاً عملياً وموجهاً بمتطلبات العملاء والسوق حيث تحاول الحكومة والمواطنين الإجابة على الأسئلة التالية :-

١- ماذا يجب أن تعمل الحكومة ؟ أو ما هو المطلوب من الحكومة ؟

What should government do ?

٢- ماهى معايير نجاح الحكومة ؟

What does success look like ?

٣- هل حققنا أو وصلنا إلى ماهو مطلوب ؟

Are we there yet ?

وفى ضوء هذه الأسئلة، بدأت الحكومات فى إجراء تغييرات فى أسلوب الأداء الحكومى وذلك من خلال وضع أسس جديدة للعمل وتقديم الخدمة العامة. فالمديرون والقادة الحكوميون قد غيروا أسلوبهم فى الإدارة ، لأنه لايوجد لديهم بديل آخر . فهذه المنظمات تدير أنشطة غير مسموح فيها بالخطأ. فقد نقبل منتج معيب "سيارة أو دراجة مثلا" لكننا لانقبل جيش لايستطيع حمايتنا، ولاجهاز بوليس لايهتم بأمننا، ولامستشفيات لانئتمنها على صحتنا، ولامؤسسات تعليمية تخرج لنا أنصاف متعلمين !!

وفى ضوء ماسبق يهتم هذا المرجع بوضع الأسس العلمية والإدارية التى تمكن هذه المنظمات العامة من تحسين فاعليتها وكفائتها وصورتها لدى المواطنين، وتقليل حدة الإنتقادات الموجهة إليها هذا بالإضافة إلى مساعدتها فى الإستفادة من التقدم الهائل فى علم الإدارة الخاصة وتطبيقاته بمايساعد فى تطوير هذه المنظمات وتقديم الخدمة المرجوة لخدمة عملائها المواطنين.

ولتحقيق هذه الأهداف ، يبدأ المؤلف فى الفصل الأول بإبراز مدى حاجة المنظمات العامة إلى الإدارة المحترفة. وفى الفصل الثانى يعرض المؤلف التطورات التى حدثت فى علم الإدارة العامة والتى تمثل إنقلاب فى الفكر الإدارى الخاص بإدارة هذا النوع من المنظمات. أمافى الفصل الثالث فيناقش المؤلف دور العميل المواطن فى توجيه وتشكيل كل أنشطة وسياسات المنظمة العامة . وفى الفصل الرابع يبدأ المؤلف فى تناول وظائف الإدارة المحترفة والتى تبدأ بوظيفة التخطيط والتى تحتم وجود أهداف ورسالة واضحة للمنظمة العامة وفى الفصل التالى يقوم المؤلف برسم إستراتيجية للمنظمة العامة كى تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها ورسالتها ثم يتطرق المؤلف لتنظيم المنظمات العامة. ويختم المؤلف هذا المرجع بمتطلبات القيادة الناجحة لقيادة هذه المنظمات والرقابة عليها. وسوف يتعرض المؤلف فى تغطيته لهذه الفصول لأحدث ممارسات المنظمات العامة فى الدول المتقدمة كنموذج يمكن الإقتداء به فى إدارة منظماتنا العامة .

وسوف يلاحظ القارىء أن المؤلف يبدأ كل فصل من فصول الكتاب بتطبيقات عملية للمفاهيم التى ستطرح فى بداية كل فصل والتى ستكون موضوعة فى إطار خاص مذيل بكلمة " **تطبيق عملى للمفاهيم** " وذلك لتقريب الفكرة للقارىء ولإثبات أن مانعرضه هنا لايبعد كثيراً عن متطلبات الواقع حيث أن أغلب ماسنستشهد به قد كتبه كُتاب غير متخصصون فى علم الإدارة.

أرجو أن يسد هذا الكتاب فراغاً فى المكتبة العربية، وأن يوضح للمواطن حقوقه قبل المنظمات العامة . وأخيراً أرجوا من كل مدير يعمل فى هذه المنظمات أن يطبق ماتم تناولة فى هذا المرجع - لأننا كتبنا هذا كى يطبق - حتى ننهض معاً بالمنظمات العامة المصرية ونضعها فى مصاف مثيلاتها فى الدول المتقدمة.

ونحن واثقون أننا نستطيع أن نحقق ذلك بالعلم والإرادة والإدارة من أجل خدمة بلدنا الحبيب مصر التى قدمت لنا جميعاً الكثير والكثير.

وأود فى النهاية أن أشكر كل من استفدت بعلمه فى إخراج هذا الكتاب وقائمة المراجع تشهد بذلك. ولايفوتنى أن أشكر الأخ طارق الأبيض على مجهوده المميز وصبره الطويل والذى ظهر فى طباعة هذا الكتاب . وأخيراً إذا كان هناك توفيق فمن الله ، وإذا كان هناك قصور فهو راجع إلىّ فى المقام الأول .

والله من وراء القصد وهو يهدى السبيل

دكتور

عبدالحميد مصطفى أبوناعم

القاهرة ٢٠٠٢

قبل أن نبدأ هذا الكتاب تمعن مايلي جيداً

أولاً:

قال معاذ بن جبل:

تعلموا ماشئتم أن تتعلموا، فلن ينفعكم الله بالعلم حتى تعملوا.

ثانياً:

تتلمذ شاب ملول كثير الإهمال على يد أرسطو وقد نبهه إلى ذلك أستاذه مرة فأعتذر قائلاً ماذا أعمل وليس لي جلد على القراءة ولاصبر على مايقتضيه العلم من مجهود وتعب ! فأجابة أرسطو إذن لاسبيل لك إلا الصبر على الشقاء والجهل !.

ثالثاً:

لايكفى لكى نحقق نهضة مصر أن نقلع عن هلوسة بحبك يامصر فى الصبح والعصر، بل ينبغى أن نكف عن التفاخر بأننا أحفاد أعظم عائلات التاريخ: الفراعنة، فلسنا -كأحفاد للفراعنة- إلا مجرد أولاد نوات لانريد أن نعمل أوننتج ونحيا على أمجاد الأسرة القديمة. وعيب جداً أن يكون موتانا أكثر نفعاً من الأحياء، فإن رمسيس يطوف أمريكا ويجلب الدولار... ومتحف الأسرة فى التحرير مورد آخر والأقصر مورد ثالث. وطلوع القرافة على خوفو وخفرع ومنقرع مورد رابع. بينما نحن أولاد النوات نأكل بالدين ونشرب بالدين وحتى المجارى بالدين ....

أولاد نوات فاسدين !!

أحمد رجب $\frac{1}{2}$ كلمة

مواقف

مقال فى الصحف الألمانية بعنوان (صح النوم يا أوربا) - أدهشنى العنوان، رجعت إليه فوجدته يدعو إلى أن تصحو أوربا من النوم - ليست إفريقيا ولا آسيا، وقبل أن أقرأ فكرت فى ما الذى يمكن أن يقوله الكاتب. إن أوربا من وجهة نظره نائمة على روحها، وفى حاجة إلى من يهزها لتصحو.. أى أن كل الإنجازات العلمية الباهر والنجاح والرواج والأبهة المعمارية والفكرية، كل هذا من وجهة نظره سبات عميق، وأنها في حاجة إلى أن تصحو، وإذا كان هذا هو حال أوربا فى نظره فماذا يقول عن قوم (نيام نيام) وأهل الكهف الذين يعيشون فى بلادنا؟!

قرأت المقال فوجدته يدعو إلى الرقى بالتعليم، وضرورة تغيير أنماط الحياة العلمية والإجتماعية ويدعو إلى إصلاح النظام الضريبي والمعاشات وسوق المال، فكل ذلك له إنعكاسات على حياة الناس: آمالهم وأحلامهم وخيبة آمالهم هم وأولادهم..

ومن ٢٥ سنة أصدرت أمريكا كتاباً صغيراً هو أعظم روشتة في القرن العشرين، والكتاب أسمه "أمة فى خطر" - أى الأمة الأمريكية، والخطر الذى يدهمها هو أن شعبها غير متعلم، وأن التلامذة والطلبة يفضلون السندوتش يتخاطفونه على الجلوس إلى المائدة يمضغون ويتحدثون.. ويفضلون الكتب التى هى سندوتشات من المعلومات أيضاً: خطف فى خطف، ولذلك تركوا قاعات البحث والمعامل وفضلوا

عليها الكافتيريا، والملاعب، هذه هي الكارثة، ولابد من حل.

وكذلك مستشار ألمانيا عاب على الشعب الألماني أن براءة الإختراعات عنده أقل من سويسرا ومن اليابان.. ولابد من حل.. ووجدوا الحل.

ونحن في مصر قد أصابتنا النكسات وزلزلتنا الصدمات وخذلتنا النظريات... ويجب ألا نستسلم، وألا نتفرج على الدنيا وعلى أنفسنا.. وأن نفعل شيئاً، هو أن نقول: صح النوم يا مصر... أي إذا كنا قد نمنا طويلاً، وصح نومنا.. فاليقظة والنهضة هي الأصح، وهذا أوانها!

أنيس منصور

جريدة الأهرام ٢٠٠١

عزيزى مدير المنظمة العامة... هل تعرف!!

١- لماذا قامت الدولة؟ هل تعرف لماذا أنشأت الدولة المنظمة التى تعمل فيها؟ لقد أنشأت الدولة هذه الكيانات لتقديم خدمة فعالة للجمهور effective public service .

٢- ماهو الإسم الذي كان يطلق على وظيفتك فى الإسلام؟ إنه الخادم العام؟ وهل تعرف ماهو هذا الإسم حالياً فى الدول المتقدمة؟ إنه نفس الإسم الذي كان سائداً فى الإسلام وهو الخادم العام Public Server .

٣- أن هناك ثلاث أنواع من المنظمات :

* تلك التى تجعل الأشياء تحدث!
* تلك التى تشاهد الأشياء تحدث!
* تلك التى تندهش لما يحدث!

والآن: أى أنواع المنظمات تريد أن ترى منظمتك مماسبق ؟ ومامدى تطبيق فكرة الخادم العام فى المنظمة التى تديرها؟ وهل تقبل أن تكون الخادم العام للمواطن ؟



الذين يخونون الأمانة

رأيت رجلاً يلى منصباً كبيراً به مصالح مهمة، ومع خطورة ما أسند إليه كان لايفعل خيراً ولا يحجز شراً ولايفهم من وظيفتة إلا أن ينظر إلى الناس من فوق! فبسطت لساني فيه بالقدح وحكمت عليه بقسوة.

لكن أحد السامعين قال: إنني أراه يتردد على المسجد أحياناً! فسارعت إلى توكيد حكمي وذكرت الحديث المعروف "لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له". فقال لى السامع: ما علاقة الحديث بتقصير الرجل فى منصبه؟ قلت: إننا معشر المسلمين لانعرف معنى العقد أو العهد، ولا نعرف معنى الأمانة! ويتبع ذلك أننا لانرعى ما جعله الله من حقيقة الإيمان ولوازمه اللاصقة به، ولاننزل عند قوله جل شأنه "والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون".

إن الوظيفة عقد بين الدولة - أو أية مؤسسة - وبين شخص ما ليقوم بعمل محدد، لقاء مرتب مقدور يصرف له. فهو لايستحق راتبه شرعاً إلا أذ قام بالعمل المنوط بعنقه! فبم يستبيح أخذه إذا كان لايؤدى واجبه؟ وإذا كان الشخص متكاسلاً، ضائقاً بالناس، كارها لخدمتهم، مفرطا في حقوقهم، كل ما يعرفه من وظيفته الأستطالة

على الجمهور والتجهم في وجهه، فهو أمرؤ غادر، ناقض للعقد يأكل سحتا، وكل لحم ينبت على سحت فالنار أولى به!

إن ما يسمى "بالبيروقراطية" القاتلة للمشروعات الكبيرة المضيعة للمصالح الحساسة ليس إلا هذه السيرة الخائنة لبعض الموظفين المفرطين البلداء.

وقد سمى نبينا – عليه الصلاة والسلام – الوظائف أمانات وطلب من الأقوياء التيقظ لها، وطلب من الضعفاء ألا يطلبوها أو يتعرضوا لها.. ونبه إلى المسئوليات الجسام التي تترتب عليها في الدنيا والآخرة، وأبعد عنها عمه حمزة بن عبدالمطلب، وصاحبه أبا ذر رضي الله عنهما، وقال: "ليوشكن رجل أن يتمنى أنه خر من الثريا ولم يلي من أمر الناس شيئاً!!

إن المناصب كبيرها وصغيرها ليست وسيلة ترفع أو ترفيه لبعض الناس! إنها كيان دولة، وحاضر أمة ومستقبلها. فمن ولي عملاً وخان فيه، فهو من السراق والنهابين، وهو نكبة الدنيا والدين.

محمد الغزالى

الحق المر

(القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٣)

هل..... وماذا كانت النتيجة

عزيزى القارىء....

هل تعاملت مع مستشفى حكومى؟ هل ذهبت لإستخراج رخصة قيادة؟ هل ذهبت لإستخراج شهادة من إحدى الوزارات؟ هل تعاملت مع أحد أقسام الشرطة؟ هل تعاملت مع هيئة التليفونات؟ هل دخلت محكمة؟... هل... هل؟ بالطبع تعاملت مع بعض أو كل هذه الجهات لكن ماذا كانت النتيجة؟

ربما كانت الملاحظة الأولى لك نتيجة هذا التعامل هى عدم رضاك عن الخدمة المقدمة وأسلوب التعامل مع الناس من قبل الموظفين ، وربما كان من الممكن أداء هذه الخدمة فى عُشر الوقت التى أوديت لك فيها، وربما أيضاً تكون قد ذهبت أكثر من مرة كى تنهى هذه الخدمة، وربما أخيراً لاحظت سوء الخدمة وعدم الإهتمام والإكتراث بالناس ووقتهم وآدميتهم... لقد ساقك حظك السعيد!! للتعامل مع احدى منظمات الإدارة العامة وهى موضوع هذا الكتاب!!

ظهر التحقيق التالى فى جريدة الأهرام المصرية فى نوفمبر ٢٠٠١

رغم الخدمة التليفونية التى وفرتها الحكومة للمواطنين فى محاولة من جانبها لقهر الروتين من خلال الاستعلام عن الخدمات الحكومية وإجراءاتها. وبالرغم من أن هذه الخدمة مازالت فى طور التجريب فإن تطبيقاتها على أرض الواقع مازال محفوفاً بالعديد من المشاكل والعقبات! وقد خلص التحقيق إلى مايلى :

* ان مجمع التحرير مازال يمثل نصباً تذكارياً لجذور الروتين!
* لم يعد أمام المواطنين سوى اللجوء للواسطة كمستند رسمى لإنهاء الإجراءات!
* وإذا لجأ المواطن إلى مكاتب خدمة المواطنين وجدها مرفوعة من الخدمة.. أما السجل المدنى فلم يتوقف عن عقاب الجماهير تارة بطول الوقت وفى الأخرى بكثرة الطلبات!
* يحدث ذلك طبق الأصل فى الشهر العقارى ومكاتب الصحة بدءاً من إستخراج شهادة الميلاد وإنتهاء بتحرير قيد الوفاة!
* ومن ينسى طوابير العذاب للمسنين من أرباب المعاشات التى مازالت ترهقهم وتؤلمهم فهى طوابير حتى آخر العمر!
* أما خدمات الناس داخل الأحياء فحدث عنها ولاحرج والدليل فى العاصمة وحدها مازال هناك ٢٢٠ موقعاً خدمياً يتطلب التطوير!
* ماذا يحدث فى دواوين الحكومة؟ وهل أصبحت البيروقراطية «تعشش» فى دهاليزها لتقطع أى يد تمتد للإصلاح؟
* القيادة هى سبب تدنى الأداء .

وعندما ذهب فريق التحقيق يشكو إلى وزير التنمية الإدارية متاعب الناس كان جوابه "ان البيروقراطية ليست شراً مطلقاً!!

جريدة الأهرام

نوفمبر ٢٠٠١



تطبيق عملى للمفاهيم

الإنقلاب فى علم الإدارة العامة

يظهر التحقيق السابق أن هناك حاجة إلى ثورة أو إنقلاب فى علم الإدارة وهذا ما حدث فعلاً فقد لانبالغ إذا قلنا أن علم الإدارة العامة. قد مر بسلسلة من الإصلاحات الجذرية التى يمكن وصفها "بالثورة أو الإنقلاب" فيمايتعلق بالتغيرات التى حدثت فى قيم العمل وأسلوب تقديم الخدمات فى المنظمات الحكومية العامة. وربما يستغرب القارىء كلمة إنقلاب لكن الحقيقة أن ماحدث لعلم الإدارة العامة Public Administration خلال العقدين الآخيرين من القرن العشرين يعتبر ثورة أو إنقلاب بكل المقاييس . فقد تغيرت كل أركان العلم السابق ومبادئه وظهرت أركان ومبادىء وأساسيات جديدة، وبالتالى إختلفت موضوعات ومكونات العلم، بل الأكثر من ذلك تم تغيير إسم العلم نفسه ليصبح علم الإدارة العامة الجديدة أو إدارة المنظمات العامة بأسلوب القطاع الخاص أو إدارة الأعمال العامة وهو مايطلق عليه بالإنجليزية New Public Management .

ويجب أن يعرف القارىء أن تغيير إسم أى علم من العلوم ليست سهلة كما يبدو من الوهلة الأولى، لكن هذا يحدث فقط عندما يصبح الإسم الجديد مختلف كلية عن الإسم القديم أو أن الإسم القديم لم يعد يعبر عن محتويات العلم الحالية وهذا ماحدث فى علم الإدارة العامة الجديدة. فلقد تغير مناخ المنظمات العامة من مناخ إحتكارى إلى مناخ تنافسى، ومن الإدارة فى مناخ يعتمد على عدم المحاسبة وعدم المساءلة إلى مناخ يتسم بالمحاسبة والمساءلة.أيضاً التحول من مناخ عمل لايعتمد على قياس المخرجات وتكلفة هذه المخرجات إلى العمل فى مناخ يهتم بقياس المخرجات والخدمات المقدمة وتكلفتها، ومن منظمات تهتم بالتطبيق الحرفى للقواعد والإجراءات إلى منظمات تهتم بتقديم خدمة متميزة لعملائها، وأخيراً من مناخ لايهتم بالعميل إلى مناخ يحترم العميل ويقاس نجاح المنظمة العامة الآن فى

الدول المتقدمة بمدى نجاحها فى إرضاء العميل وهو المواطن الذى أُنشئت من أجله المنظمة العامة. بإختصار تحول العلم إلى علم جديد تماماً يعتمد فى إدارة المنظمات العامة على نفس الأسس والمبادىء المطبقة والتى ثبت نجاحها فى إدارة الأعمال الخاصة. ومن أهم هذه المبادىء إدارة المنظمات العامة بأسلوب إحترافى من خلال إدارة علمية محترفة يتم محاسبتها إذا لم تقدم الخدمة المطلوبة وبالشكل الذى يرغبه المواطنون. لقد انتهى إلى الأبد عصر المدير الهاوى، ونحن الآن فى عصر المدير المحترف فى المنظمات العامة .

الفصل الأول

الإدارة المحترفة والمنظمات العامة

الفصل الأول

الإدارة المحترفة والمنظمات العامة

الإدارة

إن آفة مصر الأولى هى الإدارة ولا أريد أن أقول البيروقراطية كما تعودنا على ذلك منذ سنوات طويلة، إن البيروقراطية نظام إدارى قصد به تنظيم العمل ولكنه تحول على يد المديرين أنفسهم إلى معوق للعمل ولكن الوصف الصحيح لمرض الإدارة هو الفساد الإدارى وبوضوح وصراحة كاملة أصبح الفساد الإدارى داء أستشرى فى جميع المستويات. ولا أريد أن أتعرض لما يتحدث به الناس ولكن الغريب أن إتهامات توجه لبعض المسئولين ولا يحفل مسئول بدفع الإتهام عن نفسه ولا يكترث بما يسند إليه. وأصبح سلوكاً غريباً لايدل على شىء إلا على التنطع وعدم الإهتمام بالرأى العام، ولم يكن هذا هو سلوكنا فى مصر فى جميع مراحل حياتنا السابقة إن هذا شىء طارىء ربما إزداد وإستفحل بعد أن أتسع نطاق الإتهامات بعد إطلاق حرية الأحزاب وفك عقال الصحافة ولكن كل هذه المظاهر الديمقراطية إذا حملت في بدايتها بعض التجاوزات لاتكون مبرراً لكى يسود عدم الأهتمام بما يكتب حتى ولو كان يحمل فى طياته سمات الجد والصحة والحقيقة. إن إعادة النظر فى أسلوب الإدارة المصرية واجب وطنى وسبق أن تحدثنا كثيراً عن (الثورة)

الإدارية ولم تسفر عن شىء وسمعنا عن الإدارة بالأهداف التى إنقلبت فى بعض الأحيان إلى الإدارة (بالأكتاف) كلها شعارات أخذت منا جهداً ووقتاً ولم تسفر عن شىء.

إن الإدارة في مصر محتاجة إلى المعاول والبلدوزر والقرارات الحاسمة. إن الإدارة المحلية وشخصياتها إبتداء من المحافظ حتي أصغر رئيس مجلس قرية في حاجة إلى تدقيق فى الاختيار ، وإلى فحص لأنه إذا فسد الرأس استشرى المرض فى الجسم حتى أصاب القدمين وفى الوقت نفسه إذا تسلل المرض إلى القدمين أستشرى حتى وصل إلى الرأس. إن القدر يمتحننا بين الحين والحين بكارثة تهزنا هزاً عنيفاً حتى نفيق ولكن لاحياة لمن تنادى.

سعد الدين وهبه

الأهرام ١٩٩٦

تطبيق عملى للمفاهيم

دوسيهات الدواوين

في دى الدوسيهات	أشغالك وأشغالى
بقالها خمسين سنة	فى وضعها الحالى
فيها معاش أرملة	قالت يابو عيالى
وعرضحال الشاب	يائس من العمل خالى
ومشكلة وقف فاتها	خورشيدو الوالى
حاططها صاحبك	وبيقولك ونا مالى
دا حسنى بيه	المدير العام باعتها لى
ولسه عايز لها	إمضه مستشار عالى
ولا حاتنزل على	الأرشيف طوالى
أدى النظام اللى	خارب كل بيت مالى
ومركب الفقر	أمثالك وأمثالى

بيرم التونسى



شوارع من أوروبا

الزيارة المفاجئة التي يقوم بها أي وزير لموقع تابع له، ويوقع خلالها الجزاءات على المهملين، هي في الواقع زيارة مسرحية، فالوزير في أي بلد أوربي مثلاً -كبر هذا البلد أم صغر- لايقوم بمثل هذه الزيارات التي ينفرد بها الترسو موندو أو العالم الثالث، لأن الوزير الأوربي زار الموقع، أو لم يزره فالعمل يجري في الحالتين وفق "سيستم" لايتغير أبداً من حيث كفاءة الأداء، ومايراه الوزير عند المفاجئة من إهمال وتسيب هو الأصل، وهو الذي يحدث كل يوم، وكل ساعة لأن العمل الحكومي عندنا يدار بطريقة ريفية، ولايعتمد على نظام السيستم الذي يعد قمة النضج الإداري، وحضارة كل بلد هي حضارة إدارته. وقديماً قال حكيم إسبرطة يولد المصري ذكياً، ويظل ذكياً حتى يصبح موظفاً في الحكومة، غير أن هذا لايمنع من تألق الموظف ذهنياً أحياناً، مثلما حدث أخيراً عندما تحول أربعة عشر شارعاً في لمح البصر إلى شوارع أوربية لامعة، وهي الشوارع التي يسكن فيها الوزراء الجدد.

أحمد رجب

الفهامة، ص٦٢.

تطبيق عملي للمفاهيم

لاشى يهم .. بين الحضور والإنصراف

ياويل الموظف الذى يتأخر عن موعد الحضور أو عن موعد الإنصراف خمس دقائق فقط لأنه يعرض نفسه للمساءلة إلى درجة الإحالة إلى النيابة الإدارية أحياناً فى حالة التكرار- الأمر الذى يمثل قمة الإنضباط فى الجهاز الإدارى.. أما مايؤديه الموظف من عمل ما بين حضوره وإنصرافه فلا شيء يهم -لأننا ننفرد دون دول العالم بأن الموظف غالباً لا يتناول طعام الإفطار فى منزله بل فى موقع عمله - فيبدأ اليوم الوظيفى للسعاة بإحضار أطباق الفول والطعمية والبصل والطرشى والعيش ويتم تناول الأفطار إما فرادى أو جماعات لدرجة أن بعض الأقسام ببعض المصالح لها جدول يومى جماعى بقائمة الطعام. وينتهى الأفطار فى العاشرة وليبدأ عمل الشاى إما فى بوفيهات المصلحة ولا أعلم لماذا يصرح بها فى أماكن العمل؟! أو على سخانات كهربائية داخل المكاتب.. بعدها يتجشأ الموظف ويثرثر ويقرأ الصحف ويعلق عليها ويستعد للإسترخاء أحياناً والنوم غالباً حتى موعد الإنصراف الذى يجب أن يكون مضبوطاً بالثانية وألا تعرض للمسائلة. ألا يستدعى ذلك وضع دراسة لكى ندخل القرن ٢١ ونحن نعرف طريقنا إلى العمل الصحيح.

الأخبار

نوفمبر ١٩٩٧

القاهرة إلى أين؟

تطل علينا القاهرة بمشاكلها بين الحين والحين أملاً في البحث عن مخرج لها من هذا المستقبل القاتم الذى ينتظرها فى القرن الحادى والعشرون. وقد مرت القاهرة على طول تاريخها الطويل بالعديد من التجارب العمرانية التى أوصلتها إلى ما هى عليه حالياً.

فقاهرة المعز أصبحت تضارع أهم المناطق العشوائية عشوائية، وامتدادات القاهرة غرباً التهمت غذاء الشعب من الأراضى الزراعية وأمتد عليها العمران فى حدوده التنظيمية وما لبث أن خرج عن الطوق فهدمت الفيلات لتقوم مكانها العمارات فازدادت مشاكل المدينة أمنياً وصحياً واجتماعياً وكلفت الدولة الملايين أو البلايين لمواجهة هذا التضخم العمرانى فى الغرب، ولم يمر وقت طويل حتى تكررت المأساة فى الشرق على أرض مدينة نصر وفلت الزمام من أيدى المسئولين عن إدارة المدينة الكبيرة ثم زادت حدة العشوائيات شرقاً وغرباً وجنوباً وشمالاً وامتدت كالأخطبوط المتنامى تحاول الدولة مواجهته بالملايين بل البلايين والصورة لا تزال تزداد قتامة فى القاهرة بصفتها قلب مصر.. بل هى كل مصر فى نظر سكان الدلتا كما هى كل مصر فى نظر سكان الصعيد تتركز فيها كل أعصاب الدولة التنفيذية والتشريعية والإعلامية.

ومرت القاهرة بالعديد من التجارب التخطيطية كان آخرها فى الثمانينات عندما وضع الخبراء الفرنسيون لها استراتيجية عمرانية تهدف إلى تفريغ القاهرة من قطاعاتها المتجانسة

إلى عشر تجمعات سكنية خارج الطريق الدائرى.. لم يبدأ العمل إلا فى أربعة منها فقط، التجمع الأول والخامس والقطامية وآخر غرب القاهرة ، ثم ظهرت على الخريطة العمرانية للقاهرة مدن العبور والشروق وبدر شمالاً وهى وإن كانت تسمى مدناً جديدة فهى فى الواقع ضواحى مثل مدينة نصر تتحملها مرافق القاهرة وخدماتها وأخيراً ظهر الاتجاه إلى ربط التجمع الأول والخامس والقطامية فى حزام عمرانى واحد فى شرق القاهرة أعيد تخطيطه على هذا الأساس الذى ما يلبث أن

يلتحم بمدينة بدر والشروق والعبور فى الشمال ليضرب حزاماً عمرانياً مترابطاً حول القاهرة ويزيد من مساحتها إلى الضعف ليستقبل مزيداً من السكان ليس بالضرورة الفائض السكانى من القاهرة ولكن من جميع مصادر الهجرة الداخلية ويصبح حجم القاهرة بذلك ١٨ مليون نسمة أى دولة أخرى داخل الدولة.. بل هى كل الدولة، وهو حجم يصعب إدارته خاصة وأن القاهرة تحكمها أجهزة حكومية متعددة، فوزارة النقل والمواصلات لها دورها فى امتلاك وإدارة مرافق النقل والمواصلات ووزارة

الثقافة لها دورها فى المناطق الأثرية ووزارة الكهرباء لها دورها فى مد المدينة بالطاقة ووزارة الإسكان والتعمير تقوم بتخطيط المدينة وإسكانها ويعنى ذلك إن الإستراتيجية العمرانية للمدينة يحكمها مجلس الوزراء أكثر من أى جهة أخرى وتقوم المحافظة بالإدارة اليومية، ويعنى ذلك أن آليات التنمية العمرانية لا تزال يتداولها العديد من الأجهزة المركزية التى تفتقر إلى التنسيق، فلا فائدة تذكر فى أى مخططات توضع -وما أسهلها - دون أن تصدر معها اللوائح التنفيذية والإدارية والتشريعات العمرانية

المتواصلة التى تسعى إلى تحقيق أهداف الإستراتيجية العمرانية التى تعتمدها الدولة للعاصمة ولغيرها من المناطق العمرانية. فالتخطيط العمراني لا يزال عند العامة والمسئولين عملاً هندسياً مع أنه اقتصادى واجتماعى فى المقام الأول. لذلك لجأت بعض الدول المتقدمة إلى دمج أجهزة التخطيط العمراني بأجهزة التنمية الاقتصادية الاجتماعية لتحقيق التكامل بينها وتترك الجوانب التنفيذية للمحليات.

والقاهرة بحجمها المتنامى تتطلب طفرة كبيرة فى أسلوب إدارتها، فلا يعقل أن تخطط لها جهة وتقوم جهة أخرى بمد مرافقها وثالثة تقوم ببناء شبكات مواصلاتها. بل لابد أن تأخذ محافظة القاهرة قواماً إدارياً جديداً حتى تستطيع محافظة القاهرة بأجهزتها بعد التطوير أن تقوم بتفريغ أحياء المدينة القديمة من الفائض السكانى إلى مناطق التعمير الجديدة دون وساطة أجهزة أخرى.

ومع كل الآمال المستقبلية لمدينة القاهرة فلا يزال البحث عن عاصمة إدارية جديدة قضية مصيرية بالنسبة للمدينة الكبيرة فتحريك السلطة المركزية منها إلى الخارج - سوف يزيل عبئاً عن كاهل المدينة العجوز وإذا كان التخطيط يسعى إلى وضع الصورة المستقبلية للقاهرة، فإن هذه الصورة يجب أن تأخذ فى الاعتبار أن من أولويات تنمية المدينة الكبيرة هو نقل السلطة المركزية منها إلى موقع آخر، بهذا الإجراء سوف يخف تدخل أجهزة الحكومة المركزية فى شئون المدن وتبقى القاهرة يحكمها عمدة يرأس مجموعة من المحافظين فى الأحياء المختلفة ويصبح المجلس المحلى هو برلمان القاهرة والمشرع لها.

إن مستقبل القاهرة يستدعى بالضرورة حشداً كبيراً من خبراء التنمية الاقتصادية



والاجتماعية والإدارية والعمرانية فى لجنة يصدر بها قرار جمهورى تحدد الوسائل والسبل التى يمكن بها تحقيق الإستراتيجية العمرانية للمدينة الكبيرة ويترك تفاصيل العمل والأداء إلى جهاز التنمية المتكاملة للقاهرة بعد تطويره ودعمه بالخبرات العلمية. فمستقبل التنمية الاقتصادية الاجتماعية العمرانية لمصر يرتبط إلى حد كبير بمستقبل التنمية الاقتصادية الاجتماعية العمرانية للقاهرة التى تضم حوالى ربع سكان الدولة وإذا كان هناك مشروع قومى لتنمية سيناء، ومشروع قومى آخر لتنمية الصعيد فلا أقل من أن يكون هناك مشروع لتنمية القاهرة التى لا تتحمل تجارب غير المتخصصين أو المغامرين كما لا تتحمل عبث العابثين من أصحاب الطموحات الشخصية . فالقاهرة هى عاصمة كل المصريين تستحق أن تعالج مشاكلها على المستوى القومى بمشاركة كل المصريين. إن بناء الدولة العصرية التى يسعى إليها رئيس الدولة يبدأ بالقاهرة حتى تسترد مكانتها بين دول العالم بعد أن تدهور وضعها العمرانى والسكانى والبيئى فقاهرة القرن الحادى والعشرين هى أمانة فى عنق رئيس الدولة قبل أى مسئول آخر.

وتبقى مشاكل القاهرة جامدة متجمدة لم تتعرض بعد إلى الحلول الجذرية وتعالج فقط فى المناسبات والمؤتمرات بالتوصيات ولم يبق من أمل إلا فى رئيس الدولة عندما يعتبر تنمية القاهرة مشروعاً قومياً.

د.عبد الباقى ابراهيم

جريدة الأهرام

١٩٩٥

والآن ياعزيزى القارىء :

هل تحتاج القاهرة إلى إدارة محترفة ؟ أما تترك للهواة ؟ مارأيك ؟

شخصية العام

اللواء عبد السلام المحجوب... رجل المهام الصعبة

عندما اجتمع صحفيو البيئة لتقرر من هى شخصية العام.. وعندما اقترحنا اسم محافظ الاسكندرية اللواء عبد السلام المحجوب، اختلفت الآراء فبعضنا قال انه يؤدى مهام وظيفته فقط ولكن بعد نقاش حول انجازاته الممتدة، وجدنا أنه قام بجهد لتجميل ونظافة وتنمية محافظته، وبالجهود الذاتية، وبجب ورغبة صادقة من السكندريين فى تجميل وجه مدينتهم وبجهد خلاق، وبمتابعة نشيطة ولكن ما هو سر المحافظ الذى جعل هناك إجماعاً على حبه لدرجة أنهم أسموه بالمحبوب، فمنذ توليه مقاليد الأمور وهو يقول: انه لاسر ولاحاجة إنما المسألة أبسط من هذا، فأساس هذا الإجماع يمكن أن يكون سببه الصدق، فالمواطن المصرى بطبعه يعطى كل ما لديه إذا توسم الصدق فيمن يدير أموره. ويقول المحافظ: ان الاسكندرية بطبيعتها محافظة لها طابع خاص، وأى عمل يتم تنفيذه يظهر على الفور أمام الناس، وأما عن الأحياء الشعبية والعشوائية فيقول: ان هناك خطة لتطوير المدينة وإعادة إعمارها، وهى خطة متكاملة وما تحقق على الكورنيش هو معجزة حضارية، بالنسبة لما تحقق وبالنسبة للزمن القياسى الذى انتهت فيه عملية التطوير والتوسعة، وما تحقق هدفه تنمية السياحة والمرور والشواطىء.

أما الأحياء الشعبية فهناك الكثير من مشروعات التطوير التى تم تنفيذها فى الأحياء الشعبية والميادين، بالإضافة إلى الطفرة التى ستشهدها هذه الأحياء بعد بداية عمل

الشركة الفرنسية المكلفة بنظافة الاسكندرية. وبالنسبة للعشوائيات، فقد كانت البداية حصرها كاملة لعمل خطة متكاملة لمنطقة مثل الكارنتينا، التى تحولت إلى مجمع مدارس وحدائق، وأيضاً عشوائيات سيدى بشر تحولت إلى ممر مرورى لخدمة الاسكندرية وغيرها من العشوائيات التى تم تطويرها، ولقد استحوذت الأحياء الشعبية والعشوائيات على أكثر من ٧٥٪ من ميزانية المحافظة وتم إنفاقها فى أشكال متعددة لمشروعات المياه والصرف الصحى وخصص ٦٠ فدانا عند الكيلو ٢١ طريق الاسكندرية مطروح الساحلى لإنشاء معالجة ثانوية على أحدث النظم التكنولوجية الحديثة *للصرف الصحى*.

إنها قصة مصداقية وشفافية وسمعة الإدارة الحسنة.

إنعام أبو وافية
الأهرام ٢٠٠٢

حاجة المنظمات العامة إلى الإدارة المحترفة :

تعكس المظاهر والمواقف السابقة مدى حاجة المنظمات العامة إلى إدارة محترفة تعمل فى ظل نظام إدارى محكم . ويقصد بالمنظمة العامة هنا المنظمة التى تخدم عامة الشعب. وعلى هذا فالمنظمة العامة تشمل الوزارة، المحافظة، مجلس الشعب، الهيئات، والمؤسسات الحكومية، الوحدات المحلية، مجالس المدن والقرى... إلخ . كما تشمل المنظمة العامة الدولة أيضاً .

ولقد ظهرت المجتمعات القديمة وظهرت بها أنواع من الإدارة البدائية المتمثلة فى الأقوى- سواء كان هذا الأقوى من حيث الثروة أو الأقوى من حيث التأثير الروحى. المهم أن إدارة شئون هذه المجتمعات البدائية القديمة لم تترك للصدفة وكانت من خلال سلطة يمتلكها دائما الأقوى، والأقوى فى العصر الحالي حالياً هو الذى يدير موارده وإمكانياته بأسلوب أفضل ، أى هو الأقوى إدارياً ، أى الذى يعتمد على الإدارة العلمية المحترفة.

وعلى مدى القرون المتعاقبة فإن سلطة الحكم والإدارة قد إنتقلت إلى ما إصطلح على تسميته بالدولة. ولم تكن مهمة الدولة إلى زمن غير بعيد - تتجاوز ثلاث وظائف أساسية وهى الأمن والدفاع والقضاء - غير أن هناك عوامل كثيرة ساهمت فى تطور دور الدولة وأصبحت تؤدى بالإضافة إلى هذه الوظائف التقليدية وظائف أخرى مثل النقل والمواصلات، المرافق، الإسكان، الرعاية الإجتماعية والرعاية الصحية، والتعليم والثقافة... إلخ.

ولقد تزامن مع هذا التطور تطور مماثل فى حقوق المواطنين - وهو الوجه الأخر لمسئوليات الدولة - حيث يلاحظ أن مهمة إدارة مثل هذه الوظائف المتنوعة التقليدية منها والحديثة مهمة صعبة وليست سهلة نظراً لزيادة توقعات Expectations المواطنين من الدولة. فكل منا يطلب خدمات صحية وتعليمية وسكانية أفضل مما تقدمه الحكومة وهذا يلقى عبء علي المنظمات العامة وهو أن تطور من أدائها وخدماتها حتى تتمشى مع توقعات طالبى الخدمة.

ونحن نعيش اليوم عصر الدول الكبرى التى تحرص على توفير أفضل خدمة للمواطنين، ولكى تحقق هذه الدول رسالتها فلابد لها من إدارة، والدول أياً كانت درجة تقدمها ونموها تحتاج إلى إدارة تزيد من فاعليتها وكفائتها فى تقديم الخدمة العامة لمواطنيها. ولقد أظهر التاريخ أن توافر أهداف وسياسات واضحة للدولة لايكفي لنجاحها، بل أن معيار النجاح والفشل إنما يتوقف إلى حد بعيد على الإدارة القائمة على تنفيذ هذه الأهداف والسياسات.

وإذا كانت الدول المتقدمة قد تقدمت لأسباب متعددة أهمها الإعتماد الأساسى على الإدارة العلمية المحترفة، فإن المنظمات العامة فى الدول النامية هى التى تدير عملية التنمية من الأصل بمعنى أخر فإن حاجة الدول النامية إلى الإدارة تفوق حاجة الدول المتقدمة إليها على عكس ما يتوقع الكثيرون كما يقول بيتر دركر الأب الروحي لعلم الإدارة الآن.

"Effective management is probaby the main resource of developed countries and the most needed resources of developing ones" (Peter Drucker, 1969).

وإذا كانت الإدارة بهذه الأهمية فى المجتمعات اليوم، فكيف كانت تدار المنظمات والدول قبل ذلك؟ والإجابة أن الإدارة قديمة قدم التاريخ.

ونفس الكلام بالنسبة للإدارة العامة حيث أن جذورها قديمة قدم البشرية قبل أن تكون علماً. ونعرض فيما يلى بإيجاز سمات الإدارة العامة والمعايير الصارمة التى كان يتم على أساسها إختيار الموظف أو الخادم العام فى العصور القديمة ومنها العهد النبوي وعهد الخلفاء والعصر العباسى والأموى حتى عهدنا الحالى.

(أ) العهد النبوى :

كانت الإدارة العامة فى عهد الرسول الكريم تتسم بالبساطة وكان الموظفون ثلاثة أنواع هم الولاه والعمال والقضاه. وكان الرسول يعينهم مباشرة بعد الإستيثاق من مقدرتهم ونزاهتهم عملاً بقوله تعلى (إن خير من استأجرت القوى الأمين) سورة القصص الآية ٢١. كما عين فى وظائف القضاء عدداً من كبار الفقهاء المشهود لهم بالنزاهة والإستقامة نخص بالذكر منهم الإمام على أبن أبى طالب ومعاذ بن جبل.

وقد أُثر عن النبى قوله "من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله" ومن ثم كانت الجدارة هى أساس شغل الوظائف العامة فى الإسلام. وعرفت الخدمة المدنية كخدمة عامة تستهدف إشباع حاجات المواطنين إذ رُوى عن الرسول الكريم قوله "من ولاه الله من أمر المسلمين شيئاً فأحتجب عن حاجتهم إحتجب الله عن حاجته يوم القيامة".

ولم يحدث فى عهد الرسول أن قُدمت شكاوى ضد أى موظف وهو ما يرجع إلى الشعور القوى بالمسئولية فضلاً عن حسن الإختيار. وكان صلوات الله وسلامة عليه يحث العاملين على حسن الأداء بقوله "إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" هذا بالإضافة إلى الحديث العام لكل الناس والذي يقول فيه "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" كما كان الرسول يحاسب العمال على المستخرج والمنصرف وقد أستعمل ذات مرة رجلاً على الصدقات فلما رجع حاسبه فقال الرجل هذا لكم وهذا أهدى لى! فقال النبي مابال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله فيقول هذا لكم وهذا أُهدى إلى! أفلا قعد فى بيت أبيه وأمه فنظر أيُهدى إليه أم لا؟ وقال من أستعملناه على عمل ورزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول (أى خيانة).

(ب) عهد الخلفاء الراشدين :

كان عمال الإدارة العامة يعينون في عهد أبى بكر الصديق بعد قضاء **فترة تمرين** يتحدد فى ضوئها مدى صلاحية العامل للإستمرار فى عملة أو تنحيته عنه.

وقد تأكد مفهوم الإدارة العامة كخدمة عامة فى عهد عمر ابن الخطاب إذ روى عنه قوله للناس "إننى لم أبعث إليكم الولاه ليضربوا أبشاركم ويأخذوا أموالكم ولكن ليعلموكم ويخدموكم" وكان رضى الله عنه يتشدد فى رقابة عمالة فقد كان علمه بمن نأى عنه (بعد عنه) من عمالة ورعيته كعلمه بمن بات معه فى مهاد واحد أى يتابع البعيد فى أقصى الدولة الإسلامية بنفس درجة متابعته للقريب الذى يعمل معه فى نفس البلد.

ولقد بسط عمر رقابة الشعب على موظفى الدولة عن طريق ممارسة المواطنين لحقوقهم فى الشكوى من أى إنحراف فى تصرفاتهم وكان عندما ينصب والياً أو عاملاً يعطيه عهد تعيين يحتوى على أمر تنصيبه وتحديد سلطاته وواجباته وكان يعلن ذلك على الملأ فى المسجد حتى يعرف كل مواطن حقيقة سلطات الموظفين وواجباتهم.

وقد عرف الخلفاء الراشدون مبدأ **تلازم السلطة والمسئولية** ويكفى للدلالة على ذلك قول عمر "لو عثرت دابة بشط الفرات لخشيت أن أُسأل عنها يوم القيامة لِمَ (لماذا) لم أمهد لها الطريق !!" وقد أوجز الامام على كرم الله وجهه فى بلاغه أحدث أساليب الإدارة العامة فى إختيار العاملين وتحفيزهم ومراقبتهم حين أوصى عماله قائلاً لهم قم وأنظر فى أمور عمالك **فأستعملهم إختياراً ولاتولهم لمحاباة أو أثرة... وتوخ منهم أهل التجربة والحياد...** ثم **أسبغ عليهم الأرزاق** فإن ذلك قوة لهم على أستطلاع أنفسهم وغنى لهم

عن تناول ما تحت يدهم... ثم تفقد أعمالهم وأبعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم...

كما أنشئت الدواوين (الدوائر) إذ وضع عمر أول ديوان فى الإسلام للخراج والأموال بدمشق والبصرة والكوفة.

كما كان عمر رضى الله عنه يقتص من الولاة إذا أخطاؤا فى حق المواطنين وقصه إبن الوالى عمرو ابن العاص والى مصر الذى ضرب أحد أبناء الشعب قائلاً له أنا أبن الأكرمين، لكن المواطن إشتكى بدورة إلى عمر إبن الخطاب. وأقتص عمر للمواطن من إبن الوالى قائلاً له "أضرب أبن الأكرمين!!

ويعكس العهد النبوى وعهد الخلفاء الراشدين كل مكونات الإدارة العلمية المحترفة التى ننادى بها فى القرن الحادى والعشرين من حُسن اختيار الخادم العام وتخطيط الأعمال وتوزيع العمل والرقابة على الأداء .

(جـ) عهد الأمويين :

إشتمل جهاز الإدارة العامة فى العهد الأموى على خمسة دواوين هى:

١- ديوان الجند ويُعنى بالشئون الحربية ، ٢- ديوان الخراج ويختص بإيرادات الدولة ومصروفاتها ، ٣- ديوان الرسائل وهو خاص بالمكاتبات والسجلات، ٤- وديوان الخاتم حيث تسجل أوامر الخليفة وتحفظ نسخ منها ، ٥- وأخيراً ديوان البريد المنوط به نقل الرسائل. ومن ناحية الإدارة المحلية فقد قسمت الدولة إلى أربع عشرة ولاية ولكل ولاية دواويين محلية هى ديوان الجند (الحربية) والرسائل (السكرتارية) والمالية.

ونظراً لإتساع أرجاء الدولة الإسلامية مع صعوبة المواصلات فقد أقتضى حسن الإدارة **تفويض الخلفاء والولاة مباشرة سلطاتهم وإعطائهم سلطة شبه مطلقة فى ولاياتهم لتحقيق الفاعلية** ، هذا من حيث الفاعلية، أما من

حيث **الكفاءة** فنجد أن الخليفة عمر بن عبد العزيز ينهى عماله عن الإسراف فى إستعمال الأوراق التى يكتبون فيها ويقول لأحد عمالة **«أدق قلمك، وقارب بين سطورك وأجمع حوائجك فإنى أكره أن أخرج من أموال المسلمين مالا ينتفعون به»**. وكان يحث عمالة على رد الظلم عن الناس وحل مشاكلهم دون الرجوع للخليفة ويدعوهم إلى تبسيط الإجراءات والبت السريع الحاسم فى الأمور.

وللخليفة عمر بن عبد العزيز نظرة عميقة فى **تحفيز العاملين** بجهاز الدولة كى يتفرغوا لخدمة المسلمين فقد قيل له.

تَرزُق الرجل من عمالك مائه ومائتى دينار فى الشهور وأكثر من ذلك. فقال: **"أراه لهم يسير إن عَمِلوا بكتاب الله وسنة نبيه، وأحب أن أفرّغ قلوبهم من الهم بمعاشهم"!!** فهو يقرر المرتبات المجزية لموظفى الدولة بما يكفل لهم نفقات المعيشة حتى يتفرغوا لأعمالهم وخدمة المسلمين طالبى الخدمة.

(د) عهد العباسيين :

فى عهد العباسيين حيث كانت بغداد قاعدة الإمبراطورية العربية المترامية الأطراف إستحدثت دواوين جديدة مثل ديوان المظالم وديوان آخر لتوثيق الحسابات فى الولايات بالإضافة إلى قيام ديوان البريد بعمل تقارير عن المواطنين. هذا بالإضافة إلى إدخال **نظم توحيد الوظائف** حيث يتم تحديد متطلبات شغل وظيفة الوالى (وهو مايعرف الآن بوصف الوظائف) على أساس **العدالة والكفاءة** . وهكذا عرفت الدولة العربية الإسلامية منذ قرون خلت مقومات تحقيق الكفاءة والفاعلية فى الإدارة العامة والتى ننادى بها الآن.

ويعكس ماسبق حقيقة هامة وهى إختيار الموظف العام (أى الذى يخدم عامة الناس) فى منظمات الدولة بناءاً على معايير محددة مع إعطائه الأجر المناسب

حتى يتفرغ لخدمة الناس، وبالتالى تسهل محاسبته وبشدة إذا لم يؤدى وظيفته كما يجب.

وعندما تحيد الدول عن ذلك (وهو الذى حدث فى الدول النامية) لأسباب كثيرة تسوء الخدمة ويصبح الموظف العام أو الخادم العام سيداً عاماً يصعب محاسبته ويعرقل أعمال الناس... لقد إنقلب الوضع وزادت الشكوى من المنظمات العامة لأنها إعتمدت على معايير كثيرة فى إختيار الموظف العام غير معيار الكفاءة.

لماذا تُدرّس الإدارة العامة؟ Why study Public adminstration

ربما يثار تساؤل لدى القارىء وهو لماذا تدرس الإدارة العامة فى كليات إدارة الأعمال؟ والإجابة أن هناك بعض الأسباب لذلك وهى :

(١) إعداد الأفراد للمناصب الإدارية فى المنظمات العامة :

هناك العديد من المجالات الإدارية فى المنظمات العامة والتى تؤثر على المجتمع ككل كرئيس الجمهورية أو رئيس مجلس الوزراء أو الوزير أو المحافظ أو رئيس الجامعة، ويكون شاغلى هذه الوظائف مسئولون عن قرارات على نطاق واسع وشامل قد يشمل الدولة كلها أو العالم كله مثل القرارات التى يتخذها رووساء الدول الكبرى كالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً ، وبالتالى فإن تأثيرها ضخم وتكون مكلفة وتؤثر على العالم ككل. ومن هنا فإن هؤلاء الأفراد لابد أن يكون لديهم معرفة علمية بإدارة موارد بلادهم وكذلك معرفة بأسس إتخاذ القرارات وعلى هذا فلابد أن ينغمسوا فى برامج إدارية منظمة ولمدد طويلة حتى يستطيعوا إدارة مواقعهم بكفاءة وفاعلية وإحتراف. فعلى سبيل المثال لايصل رئيس أى دولة كبرى إلى موقع الحكم إلا إذا بدأ من أسفل أى على مستوى الوحدات المحلية أو الولاية ثم بعد ذلك إلى الدولة حيث يكون تدرج فى المستوى الإدارى.

(٢) ضرورة إمتلاك المهارات الفنية والإدارية :

قد يرغب أى منا فى العمل فى إحدى المنظمات الحكومية مثل وزارة الخارجية أو وزارة السياحة أو وزارة الصحة أو غيرها وبالتالى فلابد من إمتلاك المهارات الفنية والإدارية للنجاح والوصول إلى أعلى منصب فى هذه المنظمات. وبالطبع يبدأ الفرد بممارسة مهام فنية فى أى منظمة يلتحق بها، ثم يلى ذلك تولى منصب إدارى وعلى الفرد الذى سيعمل فى هذا المجال أن يكون لدية إلمام كافى بظروف العمل وأسلوبة وكذا العاملين فيه ومعايير النجاح فى مثل هذا النوع من المنظمات، والأهم هو المهارات الإدارية المطلوبة.

(٣) ضرورة التفاعل بين منظمات الاعمال والمنظمات الحكومية :

بالنسبة للفرد الذى لايرغب في العمل في القطاع الحكومى فقد يضطر للتعامل مع هذا القطاع كى يبيع له منتجاته أو خدماته. فمثلاً وزارة الدفاع الأمريكية تشترى من الشركات أسلحة بمبلغ ٨٥ بليون دولار سنوياً. وبالإضافة إلى هذا فإن الحكومة تؤثر فى المناخ الذى تعمل فيه أى منظمةأعمال من خلال تشريعاتها وقوانينها. وبالتالى فمن مصلحة رجال الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة التعامل مع الحكومة.

(٤) تأثير المنظمات الحكومية على حياتنا :

هناك هدف أساسى من دراسة الإدارة العامة بالإضافة للأهداف السابقة الا وهو التعامل مع الموضوعات العامة التى تؤثر على حياتنا. فكلنا نتأثر بالقرارات الحكومية من خلال السياسات العامة للدولة كالتعليم والصحة والأمن مثلاً وعلى هذا فمن المفيد بل ومن الحتمى فهم عمليات المنظمات الحكومية وكيف يمكن تطويرها، والأهم هو الحرص على تلقى خدمة متميزة تليق بنا كبشر.

(٥) تأثير المنظمات العامة على مواردنا :

تستهلك المنظمات العامة موارد مالية وبشرية ضخمة أكثر من أى قطاع أخر

فمشروع مترو الأنفاق ومجارى القاهرة والطرق السريعة والكبارى ووسائل الإتصال وأوجه الإنفاق الحكومى على الأمن والدفاع والجيش... إلخ. كل هذه المجالات تستوعب قوى بشرية ضخمة وتمثل أيضاً إنفاق ضخم وهذا يتطلب إدارة فعالة كى نستطيع الحصول على أقصى عائد من إستخدام هذه الموارد.

ومن الأسباب والدوافع السابقة يظهر أن دراسة الإدارة العامة داخل كليات إدارة الأعمال عملية أساسية وضرورية كى يمكن ضخ كل ماتم التوصل إليه من مفاهيم وأدوات فى علم إدارة الأعمال لخدمة المنظمات العامة وزيادة فاعليتها وكفاءتها .

معنى الإدارة العامة :

تتكون كلمة الإدارة العامة من كلمتين الأولى adminstration وهى فى الأصل كلمة لاتينية تتكون من جزئين Ad+ minister حيث Ad بمعنى To أما كلمة minster فبمعنى Serve أى أن الكلمة تعنى To serve والإدارة بذلك تعنى الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة العامة يقوم على خدمة الأخرين أو أن يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظى لأصل الكلمة.

أما الكلمة الثانية فهى Public أي عامة أي أنها تخص عموم الشعب والحكومة طرفها الثانى تمييزاً لها عن أنواع الإدارة الأخرى وأهمها الإدارة الخاصة "إدارة الأعمال". ويلاحظ أن الحكومة هنا تعني الوظيفة التنفيذية فى الدولة. وبالرغم من أن الإدارة العامة ترتبط بالحكومة إلا أنها أشمل من ذلك حيث تعنى الإدارة العامة مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمة تحت سلطة الحكومة لأداء المهام التالية.

١- تنفيذ مختلف القوانين واللوائح التى تختص بها أجهزة الدولة التنفيذية.
٢- إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين.
٣- أداء الخدمات العامة بالجودة المطلوبة وبالتكلفة المناسبة .

أى أن الإدارة العامة بإختصار تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومى الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومى وذلك فى ضوء المصلحة العامة للدولة ووفقاً لإحتياجات طالبى الخدمة من أفراد الشعب وعلى هذا فخلاصة العلم هو تقديم خدمة عامة Public أى لجميع الناس.

إذن الإدارة العامة هى فرع من الموضوع الأكثر شمولاً وهو الإدارة. فالإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين. فإذا كانت هذه الأعمال عامة أى تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة أطلق على الإدارة فى هذه الحالة الإدارة العامة. وبالتالى فكلمة عامة هى صفة تصف النشاط الإدارى بأنه عام Public أى لجميع الناس والحكومة طرف.

والخلاصة: أن التعمق فى تعريفات كتاب الإدارة العامة وتحليلها، لايخرج بنا بعيداً عن هذا المعنى المبسط لأن المصطلح يوضح نفسه بنفسه!!

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

بالنسبة للفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فهناك رأيان الأول يرى أن هناك إختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة بينما يرى الرأى الثانى أنه لايوجد إختلاف بينهما ولكل رأى أسانيده ويتبنى المؤلف الرأى الثانى والذى لايفرق بين الإدارة كنظام سواء فى المنظمات العامة أو المنظمات الخاصة. كما يؤيد ذلك Rainy وهو من أفضل الكتاب فى مجال الإدارة العامة .

There is no Difference between the Public and Private Sectors (Rainey, 1991: 11)

ونفس الكلام يتبناه علماء النظرية المواقفية للإدارة وهم يؤكدون أن أوجه التشابه أكبر من أوجه الإختلاف بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة.

There are more similarities than differences between public and private Organizations (Hall, 1987).

طرق ومناهج دراسة الإدارة العامة :

تشير الإدارة العامة إلى إدارة المنظمات العامة والحكومية فى الدول المتقدمة لكنها تتعدى هذا إلى إدارة التنمية والتطور فى الدول النامية ونظراً لتنوع الأدوار التى تلعبها الإدارة العامة، فإن هناك عدة طرق لدراستها وهى :[1]

١- المنهج القانونى :

ويعتبر هذا المنهج أول منهج دُرست من خلاله الإدارة العامة منذ أن قامت الحكومة ومنذ أن ظهر التنظيم الحكومى.

ولقد إهتم دارسوا الإدارة العامة طبقاً لهذا المنهج بمحاولة إيجاد حدود فاصلة بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية للدولة ، وبنوا إطارهم النظرى لهذا المنهج حول محور الحقوق والإلتزامات القانونية الخاصة بالإدارة العامة، بإعتبارها تقع فى داخل السلطة التنفيذية. وبالتالى فقد تركز الإهتمام على الجوانب القانونية التى تحدد نشاطات الإدارة العامة (السلطة التنفيذية)، ودورها بالنسبة للنشاطات والسلطات الأخرى.

٢- المنهج الوصفى :

ويعكس المنهج الوصفى الطريقة التقليدية فى دراسة الإدارة العامة، ويعتمد على وصف الإدارة وتحديد شكلها وهيكلها، ولايتعرض هذا المنهج لعوامل البيئة

---

(١) د. السيد عبده ناجى ، الإدارة العامة ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٢) ص٤٢ – ٤٥ .

والسلوك الإنسانى والعوامل الإجتماعية وكثير من الأمور التى تتناولها المناهج الحديثة.

٣- المنهج السلوكى:

ويركز المنهج السلوكى فى دراسة الإدارة العامة على تحليل الإعتبارات السلوكية والإجتماعية المتعلقة بالتنظيم، مثل دور التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى، كما يركز المنهج على دراسة وتحليل الهيكل التنظيمى، والسلوك الإدارى، وأدوار الجماعات وبالذات الصغيرة وسلوكها وتفاعلها مع أهداف التنظيم، وسائل الإتصالات وفعاليتها وتكوين القيادات الإدارية وإنعكاس التفاعلات التنظيمية على عملية صنع القرارات.

٤- المنهج التحليلى:

يحاول المنهج التحليلى التغلب على العيوب الخاصة بالمناهج السابقة. وهو يعتبر منهجاً حديثاً فى دراسة الإدارة العامة، حيث يتناول الإدارة العامة من جميع جوانبها الرئيسية. فيتناول خصائصها ومحيطها وبيئتها ودورها وموضوعها والعوامل المؤثرة عليها كعلم من العلوم الإجتماعية . وبالتالى فإن المنهج التحليلى يتعرض لغالبية الموضوعات التى تتناولها المناهج السابقة مجتمعة.

٥- منهج البيئة:

ويركز مفهوم أو منهج البيئة على دراسة الإدارة من زاوية الظواهر المختلفة التى يعمل فيها نظام الإدارة ،كذلك التفاعلات التى يتقاطع فيها النظام الإدارى مع غيره من النظم الفرعية الموجودة فى داخل الجماعة السياسية مثل النظم الإقتصادية والإجتماعية والدينية والثقافية والتعليمية وغيرها، بمعنى النظر إلى النظام الإدارى للمنظمة العامة على أساس أنه نظاماً متصلاً بالتركيب الإجتماعى والثقافى والعقائدى وعلى أساس أنه يؤثر فى عناصر التركيب ويتفاعل معها.

٦- منهج النموذج أو المنهج المقارن :

لايوجد إتفاق على مضمون النموذج، وإنما يتحدد ذلك وفق فلسفة وإتجاهات الكاتب أوالباحث. فقد تدرس الإدارة العامة على أساس المقارنة بين المجتمعات الزراعية والصناعية مع تحليل الظواهر السياسية والإجتماعية والإقتصادية بكل نموذج، وقد تكون المقارنة بين نظم الإدارة العامة فى المجتمعات المتقدمة والنامية.

٧- المدخل الإدارى للإدارة العامة :

ويعتمد المدخل الإدارى للإدارة العامة على تقليل الإختلافات بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة على إعتبار أن المنظمة العامة هى منظمة خاصة لكنها أكبر وأضخم وبالتالى فلابد أن تدار بنفس أسلوب المنظمة الخاصة (نفس المعانى والمعايير التى تدار بها المنظمات الخاصة). حتى تحقق المنظمات الحكومية الكفاءة فى الأداء.

وترجع جذور هذا المدخل إلى بداية القرن التاسع عشر عندما نادى كثير من المصلحين فى الولايات المتحدة الأمريكية إلى تبنى هذا المدخل كوسيلة لتنظيم وإدارة العمل بعد سلسلة الفضائح والفساد وعدم الكفاءةالتى سادت هذا العنصر. ولقد أدى إختلاط السياسة بالإدارة إلى ظهور فئة من القادة العسكريين الغير مناسبين Unfit لقيادة الأمة وأصبحت وظائف الدولة يحتلها أفسد النوعيات المرفوضة من المجتمع. The Nation's Refuse Garbage (Rainey,1991)

ولقد نادى هؤلاء المصلحون بأن العلاج هو إدارة المنظمات الحكومية بنفس المنطق والأسلوب الذى تدار به المنظمات الخاصة. وعلى هذا فلابد من فصل الأمور السياسية عن أمور الإدارة وأن يتم إختيار المديرين فى المنظمات العامة على أساس التميز والكفاءة Merit and Fitness بدلاً من الإعتبارات السياسية.

ولقد تبلور هذا المدخل أكثر وأكثر عندما جاء Wilson عام ١٨٨٠ ووضع أسس علم الإدارة العامة على أساس أن مجال الإدارة يجب أن يبعد عن السياسة وأن مشاكل الإدارة العامة هى مشاكل إدارية وليست مشاكل سياسية بمعنى آخر أن الإدارة العامة هى أحد مجالات إدارة الأعمال Public Adminstration is a Field of Business. ويرى Wilson أيضاً أن دور الإدارة العامة ينحصر فى :

١- ماالذى تستطيع What الحكومة أن تؤديه بنجاح.

٢- كيف How ستؤدى الحكومة ذلك بأقصى كفاءة وفاعلية وبأقل تكلفة وطاقة وموارد مستخدمة.

وطبقاً لهذا المدخل فإن السؤال هو كيف ستدار المنظمات العامة، وعلى هذا فإن الذى يتولى زمام الأمور فى المنظمات العامة هم طبقة المديرين المحترفين وليس طبقة السياسيين وأن تكون الكفاءة فى الإدارة هى الهدف النهائى. ويجب أن تقلل من تدخل السياسة لأنها تؤدى إلى إنخفاض الكفاءة.

ولقد أدركت المجتمعات التى سبقت إلى تحقيق النهضة والتقدم هذه الحقيقة. فحينما قامت الثورة البلشفية فى روسيا عام ١٩١٧، وتحقق لها الإستقرار ، قال رئيس الولايات المتحدة آنذاك، لقد قام النظام الشيوعى فى الشرق، ولدينا نظامنا الرأسمالى فى الغرب، وأى النظامين سوف يتفوق هو أفضلهما إدارياً..

وهكذا إتجه النظر إلى جوهر الأمر ورؤيته فى إطاره الصحيح فليست النظريات أو العقائد التى يقوم عليها أى النظامين هى التى قدرت مصيره النهائى بقدر ما يرتبط هذا المصير بمستوى كفاءة وفاعلية إدارة كل من النظامين.

ووجهة النظر هذه تلتقى مع قول مأثور لشكسبير حيث يقول "دع الحمقى يتنافسون حول أشكال الحكومات، إن أفضلها إدارة هو الذى سيبقى للأبد".

About forms of goverment let fools contest, which ever is best adminstered is best.

إن الدول القوية هى التى تعتمد على إدارة ناجحة سواء للأعمال الحكومية أو الأعمال الدولية أو الخاصة وتحتاج كل هذه الأعمال إلى طبقة من المديرين المحترفين الذين يستطيعون توظيف طاقات المجتمع والمنظمات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف .

الفصل الثانى

العميل المواطن : نقطة البداية لنجاح الإدارة فى المنظمات العامة

نشيد المولين

المكان: عمارة الأوقاف شارع وادى النيل

الزمان: عصر أحد أيام شهر مارس

الحدث: تقديم إقرار ضريبى

بمجرد دخولى من باب العمارة فوجئت بالترحيب الحار من الأمن علاوة على مدير العلاقات العامة بهيئة الضرائب الذى وقف يرشد المولين "فى رقة شديدة" إلى الطابق المطلوب لكل منهم والأوراق المطلوبة .. إلخ...

فسألته فى فضول ... إشمعنى السنة دى فأجابنى مبتسماً .. ده أسلوب كان المفروض نتبعه من زمان ... سيادتك ممول ومن الضريبة اللى بتدفعها دى بنستصلح الأراضى .. ونبنى مساكن ومستشفيات ونقيم المشروعات .. بل أنت اللى بتدفع مرتبى ومرتبات جميع العاملين فى الدولة من المدير إلى الساعى.. إلى الغفير فاندهشت.

شكرته وأنا أشعر بالفخر والإعتزاز وإنفتحت نفسى لدفع الضريبة وأسرعت إلى المصاعد الثلاثة وكلها تعمل بدون أعطال فإذا به يدلنى على أفخمها وهو المخصص للممولين.. فانبهرت .

فى الطابق الثامن إستقبلنى السادة مأمورى الضرائب بحفاوة وحب وكدت أسمعهم يرددون معاً نشيد الممول الذى يقول.. المولين أهمه .. فلوس ودفع بذمة .. فذهلت.!!

أجلسونى فى الصالونات المخصصة

للممولين وقدموا لى المرطبات وتسابقوا على مساعدتى فى كتابة الإقرار الضريبى ودفع الضريبة المطلوبة وتم كل هذا بسرعة فى جو يسوده الهدوء لايتحدث فيه إلا همساً والروائح العطرية الجميلة تغلف المكان علاوة على موسيقى ناعمة تنبعث فى الخلفية .. فانتشيت.

أحببت المكان وغادرته ووجدت المصعد فى إنتظارى فنزلت مودعاً بعبارات رقيقة من السادة العاملين بالضرائب.

إنتهت القصة..

ولكن ما أخشاه أن يعتقد بعض القراء المعروفين بشقاوتهم أن كل ماذكرته لايعدو أن يكون مجرد سخرية وأنه .. عكس الواقع تماماً .. فالمصاعد الثلاثة لاتعمل والممولين يصعدون السلالم حتى الأدوار العليا، والإستقبال عدوانى، والأصوات عالية، والمياه مقطوعة، ورائحة الحمامات فى عمارة الأوقاف فى الدقى تصل حتى وزارة الأوقاف فى باب اللوق ... إلخ.

ولهؤلاء الأصدقاء لن أقول إلا عبارة واحدة ... عرفتوا منين ياعفاريت!

يوسف عوف

الأهرام ١٩٩٧

عبد العاطى البيروقراطى

يمشى فكأنما يريد أن يخرق الأرض وأن يبلغ الجبال طولاً.. أنفه في السماء وكل البشر رعيته وعبيده باستثناء رؤسائه إذا ظهروا فى الأفق إنقلب الوضع وصار هو الرعية والعبيد.

هذا هو عبد العاطى البيروقراطى. أو الموظف العمومى أو الخادم العمومى كما يسمونه في الغرب، وإن كان فى الشرق هو الموظف العمومى والسيد العمومى والقابض على صولجان السلطة والممثل الرسمى للفرعون. وموزع المصالح على العبيد والرعايا من المواطنين والأهالى.

يختلف الموظف العمومى فى الغرب عنه فى الشرق، هو فى الغرب خادم عمومى يستمد شرفه من خدماته للناس وتيسير مصالحهم، وهو فى الشرق صنم عمومى يستمد شرفه من الفرعون مباشرة، وبسبب عبد العاطى البيروقراطى تأخر الشرق وتقهقره وتقدم الغرب وانطلق.

تأمل موظفاً عمومياً فى ديوان متواضع من دواوين الحكومة، إن ملابسه التعيسة وياقة الجاكتة المنحولة أو أساور القميص المترهلة تقطع ببؤسه وضغوط الحياة التى تكاد تقصم ظهره، تأمل التعبير الذى تشى

به ملامح الوجه، إنه تعبير عن الكبرياء والأنفه التى لاتتفق مع حقيقة الواقع، من أين يستمد البيروقراطى كبرياءه إذن؟..

إنه يستمده من ذل أصحاب الحاجات وتضييع مصالحهم وتأنيبهم بقوله: الختم غير واضح، والتوقيع غير مطابق، عبثاً تحاول إقناع عبد العاطى البيروقراطى إنك لاتعرف أحداً فى القاهرة لتبيت عندة، كما إنك معذور وليست معك نقود لتذهب إلى بلدك وتعود بعد أسبوع، كما طلب البيروقراطى، عبثاً تحاول إقناعه بشيء من هذا كله، إن مشاكلك لا وزن لها عنده ومصالحك لاتهمه، وإنما يهمه سلامة الأوراق ووضوح الأختام واستيفاء الدفاتر. فى ظل البيروقراطية نكتشف أن الورق أهم من الإنسان وصدق الشاعر الكبير فؤاد حداد حين قال: لا الدم ولا العرق، ولا فلاح عزق، ولا جندي فى الميدان بسلاحه إذا إنطلق يا سيدى المواطن.. الرك على الورق.. ومن الصعب أن نتصور حدوث أى تقدم جاد فى أى مجتمع يعشش فيه عبد العاطى البيروقراطى مع عناكب الحكومة، ويحكم باسم فرعون مات منذ آلاف السنين.

أحمد بهجت
جريدة الأهرام
١٩٩٧

خطة لتدريب العاملين بالدولة تحت شعار "المواطن على حق دائماً"

أصدر الدكتور عاطف عبيد وزير قطاع الأعمال العام والدولة للتنمية الإدارية قراراً بتعميم برامج للتدريب تحمل شعار "المواطن على حق دائماً"، تستهدف صالح المواطنين والمستثمرين ورجال الأعمال وذلك على مستوى جميع الوحدات الإدارية التى يرتبط نشاطها بالمواطنين ورجال الأعمال.

ويبدأ تنفيذ هذة البرامج أوائل العام القادم وفقاً لخطة جديدة وذلك إنطلاقاً من أن المواطن طالب الخدمة صاحب حق فى الحصول على خدمة متميزة فى أقل وقت وبأقل جهد وبتكلفة مناسبة.

وأضاف أنه تم عقد مجموعة من الدورات التدريبية فى بعض الجهات بالمحافظات لتنمية المهارات للعاملين فى الدولة فى مجال تقديم الخدمات.

وأشار إلى أن هذة الجهود متمشية مع الخطوات الهامة التى إتخذتها الحكومة نحو تيسير تعامل المواطنين مع أجهزة ووحدات الجهاز الإدارى فى إطار خطة الإصلاح الإدارى ٩٦/ ٩٧.

الأهرام

ديسمبر ١٩٩٦

تطبيق عملى للمفاهيم

تخيل أنك العميل وتعرضت للمواقف التالية :

الموقف الأول :

* تخيل أنك ذهبت إلى إحدى الوزارات – سواء وزارة الصحة أو وزارة التربية والتعليم أو وزارة الداخلية أو وزارة العدل – كي تنجز خدمة معينة. من فضلك صف لنا :

هل إهتم بك الموظف، أم أهملك؟ وبدأ يتعامل معك بعد فترة من الإنتظار؟

* هل أنجز مهمتك وخدمتك بسرعة، أم كان يتناول الطعام أو يتحدث مع زميل له، أم كان يقرأ الصحف، أم كان يتحدث فى التليفون؟

* كيف إستقبلك الموظف: هل بوجه عابس أم بوجه مسرور؟

* هل قدم لك الخدمة بالجودة المطلوبة، وكما تمنيتها أنت؟

* أثناء إنتظارك للخدمة، هل وجدت مكاناً راقياً تجلس فيه؟

* هل أحسست بأن هناك إدارة تهتم بالعملاء فى هذة الوزارة – فى حالة عدم إهتمام الموظف بهم؟

الموقف الثانى :

تخيل أنك ذهبت إلى إحدى الوزارات السابقة ورأيت اليافطة التالية وعنوانها: هل تعلم من هو العميل؟ معلقة فى كل ركن من أركان الوزارة، ووجدت الموظفين ينفذون حرفياً ما هو مكتوب فيها:

هل تعلم من هو العميل؟

العميل :

* هو أهم شخص فى عملنا، فهو الذى يدفع مرتباتنا.
* هو لايعتمد علينا، ولكننا نحن الذين نعتمد عليه.
* لايشكل أى تعطيل لعملنا، ولكنه هو الهدف الأول والأخير لنا.
* هو الذى يعمل لنا معروفاً عندما يأتى إلينا، بينما نحن لانعمل له معروف إذا قمنا بخدمته.
* هو لحم ودم وشعور- يتأثر وينفعل مثلنا.
* هو الشخص الذى لايجب أن نجادله أو نحاوره.
* هو الذى يخبرنا بمتطلباته، وعلينا نحن أن نقوم بإستيفاء وتنفيذ هذه المتطلبات.
* هو الذى يستحق منا كل لطف وذوق وإحترام فى معاملته.
* هو الذى بدونه، نحن لانجد مبرراً لوجودنا!

والآن : هل هناك فرق بين الموقفين؟ ماهو النمط السائد فى منظماتنا الحكومية؟ ولماذا؟ وهل يمكن أن نرى هذا النمط فى منظماتنا؟ وأياً كانت إجابتك، وضح الأسباب!!



من تجارب الآخرين
فى التعامل مع وخدمة العملاء

(١) "لم نعد نقيس النتائج فى الشركة حسب توقعاتنا لأن آرائنا لايعتد بها. إنها بلا قيمة، فتوقعات العملاء هى الأساس. إننا لانقرر التقدم نحو هدفنا بمعدل ٩٥٪ بأنفسنا ... بدلاً من ذلك نسأل العملاء ، هم يحددون المقاييس والمعايير"

(٢) "من المهم فهم إرضاء العملاء من وجهة نظر العميل. يجب أن تفحص نظراتهم دورياً، يجب فهم ما يقولون جيداً، ثم الإستجابة له"

(٣) " إن المنظمة التى تؤمن بأن "إرضاء العميل" هو هدفها الأول هى فى طريقها للخروج من السوق. فليس كافياً تلبية توقعات العميل اليوم. يجب عليك تجاوز توقعات العملاء وتستثير إعجابهم حتى تصبح قائداً ناجحاً "

(٤) "لقد وُجدنا لنخدم عملائنا. العميل المقتنع والراضى هو الذى يجعلنا نستمر فى أعمالنا"

(٥) "إرضاء العميل شىء سهل. فكر كيف تحب أن تُعامل! وعامل كل عميل بنفس الطريقة"

(٦) "الحكومة الفيدرالية يجب أن تُقاد من قِبل العميل"

بيل كلينتون



مقدمة :

ظل الإعتقاد السائد عند الكثير منا - حتى حقبة الخمسنيات - أن الهدف الوحيد لأى مشروع خاص هو الربح، وبالتالى لا علاقة للعملاء أو المستهلكين بتحقيق هذا الربح. لكن أثبتت التجارب والممارسات أننا مخطئون فى ذلك، لأن الواقع أثبت أن الهدف من قيام أى منظمة هو فى النهاية إشباع حاجات وتوقعات عملائها Satisfy the needs & expectations of customores ولقد إتضح أيضاً أنه فى الآجل الطويل- فإن الضمان الوحيد لتحقيق الربح والبقاء هو الإشباع المستمر لرغبات العملاء. وعلى هذا فإن الربح هو مقياس فقط يساعد فى التعرف على ماإذا كنت ناجحاً فى إشباع رغبات عملائك أم لا.

وعلى هذا فقد علمتنا التجارب والمحن أن التعامل مع العملاء وإحترامهم ليست عملية إختيارية كما أنها ليست "لعبة" أو حتى "فن" وإنما هى "علم" يستمد منطقه من حقيقة بسيطة وهى أن كل المنظمات وُجدت كى تقدم منتج أو خدمة لهؤلاء العملاء وبالتالى فإن بقاء هذة المنظمات مرهون بنجاحها فى إرضاء عملائها. وبرغم هذة الحقيقة البسيطة والواضحة إلا أن الكثير من المنظمات - حتى كتابة هذة السطور - مازالت تعمل بمبدأ التركيز على "تقديم منتج أو خدمة كما تراها هى" بدلاً من التركيز على "معرفة وتلبية رغبات العملاء فيمايتعلق بهذا المنتج أو الخدمة".

و تعلمنا الفطرة السليمة بأن النجاح الذى نحققه فى وظيفتنا لن يتم إلا إذا نجحنا فى التفاعل مع العملاء وخدمتهم. كما أن الدخل الذى يحققه كل منا فى وظيفته يعتمد فى المقام الأول على النجاح فى التعامل مع العملاء، كما يوفر فرصاً أكثر للترقى، والأهم من ذلك الشعور بالإنجاز والإحساس بأهمية الوظيفة التى يشغلها كل منا. ولك أن تتخيل أنك صحفى تكتب مقالات لا يقرآها أحد، أو أنك أستاذ جامعى لا يتعلم منك طلابك شيئاً، أو أنك خطيب مسجد تتلوا على

الناس خطباً عصماء لاتؤثر فى أحد .. والقاسم المشترك بين هؤلاء جميعاً أنهم إنفصلوا عن عملائهم ولم يعرفوا ماذا يريد هؤلاء العملاء وما هى حاجاتهم وما هى مشاكلهم.

وقد يتعجب القارىء لورود مثل هذا الإهتمام بالعملاء فى بداية مرجع يتناول الإدارة العامة الحكومية، والإجابة سهلة وسريعة ومنطقية وهى أنه لا يوجد إختلاف بين المنظمة العامة والمنظمة الخاصة كما سبق أن قلنا ، بل على العكس إن المنظمة العامة الحكومية قد وجدت أصلاً وتتفق عليها الدولة لتقديم خدمة للمواطنين. إن إرضاء العميل أو المواطن هو بمثابة إستفتاء يومى يمكن أن تقرأه على وجوه الذين تتعامل معهم وتخدمهم . إن إرضاء العملاء والسعى إلى الإحتفاظ بهم هو ساحة المعركة التنافسية فى أسواق المنتجات ومكان تقديم الخدمات فى المستقبل. إن هذا هو المجال الذى تستطيع فيه إثبات ذاتك.

إن معظم الناس يرددون الفكرة التى تقول أن العميل هو الملك أو أن العميل دائماً على حق والواقع أن العميل هو سبب بقائنا وسبب إستمرارنا فى وظائفنا. وبرغم كل ذلك فإن الخدمة مازالت ضعيفة ، ولايطبق الكثير من المنظمات مايقولونه .

الخدمة المتميزة اصبحت عملية إجبارية :

إن معاملة العملاء بإحتراف وإحترام لم تعد عملية إختيارية، بل أصبحت عملية إجبارية، وفى نفس الوقت هى الفيصل فى بقاء المنظمة العامة فى الآجل الطويل.

وعلى هذا فقد أُجبرت العديد من أقطار العالم خلال السنوات الماضية على إجراء تغييرات أساسية فى مناهج إدارتها وخدماتها المقدمة للمواطنين وذلك من خلال تشكيل عمليات وأنشطة وتوجيه إمكانات وقدرات الأجهزة الحكومية لإشباع

حاجات عملائها . حيث أن هذا يعتبر حق شرعي للمواطن. ولايمكن بالطبع تطبيق مفهوم الخدمات الفعالة من خلال إصدار المنشورات أو كتابة اللوائح، بل لابد من وجود منهج واضح لتقديم الخدمات، من خلال وضع النظم والتصرفات والسلوكيات واللوائح الداخلية من منظور العميل كمدخل لوضع المواطن فى المقام الأول. ومن هنا يبقى التحدى الحقيقى لإدارة المنظمات العامة الحكومية وهو ترجمة الشعارات إلى أفعال تنتقل بدورها إلى العميل فى شكل منتج متميز وخدمة راقية.

ويتضح مماسبق بأن الإطار العالمى الحالى والذى تهيمن عليه الإصلاحات الحكومية المؤسسية لمفاهيم ومبادىء إدارة الأعمال قد أصبح يمثل تحدياً ظاهراً للإدارة العامة. وعلى هذا أصبحت الإدارة العامة - من أجل إنجاز مهامها المطلوبة منها - مجبرة على أن تستخدم وبصورة متزايدة لغة إدارة الأعمال المتمثلة فى الإهتمام بالمواطن كعميل، إضافة إلى تبنى قواعد السوق كالإنتاجية والفاعلية والكفاءة وقيمة النقود والمنافسة. وتوضح الدراسات أن المنظمات التى تفشل فى التعامل مع العملاء تقع فى خطأ أساسى وهو شيوع بعض الإعتقادات ومنها :

١- "موقفى مختلف، ليس لدى عملاء" :

لا يدرك الفرد (بصرف النظر عن مسمى وظيفته) بأن لدية مسئولية شخصية تجاه العميل. وذلك إما كشريك مع آخرين داخل المنظمة يعمل على خدمة عملاء خارجيين، أو كفرد مسئول مسئولية مباشرة عن خدمة العميل الخارجي.

٢- "إننى اقدم خدمة جيدة، ولكنهم لا يقدرونها تماما":

ويبين هذا أيضاً الحاجة إلى فهم أفضل لمسئوليات كل فرد تجاه العميل. فقد تظن أنك تقدم خدمة جيدة ، لكن هذا من وجهة نظرك ، لكن الفيصل فى

تقدير هذه الخدمة هو العميل. وعلى هذا فمن الأفضل تدريب الشخص على معرفة أن إشباع حاجات العملاء - وليس مجرد خدمتهم - تعتبر جزءاً من مسئولياته .

٣- "يبدو إننى اعمل بصورة لا بأس بها. فلم اتلق اى شكوى مؤخرا":

يوضح هذا القول، الحاجة للمزيد من المعلومات المرتدة الفعالة من العميل. فربما لا يتلقى الأفراد معلومات مرتدة عما إذا كانوا يقومون أو لا يقومون بإرضاء العملاء . أو ربما أن العميل يأس من كثرة الشكوى فلم يهتم أحد بشكواه قبل ذلك .

الفوائد التى تعود على المنظمة وعلى الموظف من إرضاء العملاء :

تستفيد أنت شخصياً كموظف وكمدير أو كمنظمة من إرضاء العملاء .

بالنسبة للموظف:

١- ضغوط أقل :

حكى لى أحد زملائى الأطباء فى دولة الإمارات العربية المتحدة أنه يستقبل يومياً ٧٠ مريض. فقلت له لو خدمت الناس جيداً فسيقل العدد إلى النصف! فالمريض الذى لم يهتم الطبيب بخدمته لن يحصل على العلاج السليم، وسيعود المريض للطبيب مرة أخرى، وبالتالى يزداد العدد، وتقل كفاءة الخدمة، وتزيد الشكوى وهذا يزيد الضغط على الموظف والعكس صحيح.

٢- الحصول على المزيد من الإنجاز بعدد أقل من الناس :

بالتعرف على ما يرغب فيه العميل، وما لا يرغب فيه، وما تحتاج إلى عمله، فإن هذا يوصلك إلى الهدف مباشرة وبالتالى يمكن للموظف خدمة عدد أكبر وبالتالى يقل التكدس الوظيفى وتقل البيروقراطية الحكومية، وتزيد الإنتاجية.

٣- مزيد من الرضا الوظيفى :

إن شعورك بالإنجاز وتقديم خدمة متميزة يجعلك تحس أن وظيفتك لها معنى لأنك قمت بأداء وظيفتك كما يجب وأن ما تقوم به له معنى وله تأثير فى حياة الناس. إن المنظمات الناجحة يجب أن تحافظ على هذة النوعية من الموظفين.

بالنسبة للمنظمة :

تفيد منظمتك من إرضاء العميل بالطرق العملية التالية :

١- مفتاح البقاء والنجاح :

تنال المنظمات التى ترضى العملاء بطريقة أكثر فاعلية حق البقاء. ونراها كل يوم. وعندما تصبح هذه المنظمة مغلقة على نفسها، تتجاهل مسئولياتها تجاه العملاء، سوف تفقد عملها وستعانى حتى يصبح العميل مرة أخرى بالإجبار هو محور إهتمامها الرئيسى أو ستزول .

٢- العميل هو نقطة إرتكاز للعمل الجماعى المحفز :

أدرس المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من رضاء العميل وستجد أن بها مجموعة نشطة ومحفزة من العاملين والمديرين. فقد تعلم الناس فى هذة المنظمات أن ينظموا ويحشدوا جهودهم ويحركوها بإتجاه هدف خارج نطاق مجموعة عملهم. ويمثل العميل الدافع والباعث الطبيعى للحافز والعمل الجماعى المطلوب.

٣- الحصول على قيمة أعلى للإنفاق الحكومى :

تتصف المنظمات ذات السمعة الجيدة فى مجال فعالية التكلفة بإلتزام حميم بالنسبة لعملائها . فهى تقدم لهم خدمة تفوق ما يدفعونه من نقود أو يفوق ما تنفقه الدولة على هذه المنظمات.

ما هو العميل الذى تخدمه ؟

بغض النظر عن مسمى وظيفتك أو مركزك داخل المنظمة، فإن مهمتك الأولى إرضاء العميل. ويمكن تصنيف الناس الذين يمكن أن نتعامل معهم إلى مجموعتين:-

(١) المجموعات الداخلية أو العميل الداخلى .

(٢) المجموعة الخارجية أو العميل الخارجى .

وإذا كنت توفر لأى مجموعة من هاتين المجموعتين أو للمجموعتين معاً . فإنهم عملائك.

فالعملاء الداخليون: هم زملائك فى المنظمة التى تعمل فيها والذين يعتمدون عليك فى تقديم خدماتهم (مخرجاتك مدخلات لهم)

أما العملاء الخارجيون: فهم السبب فى قيام المنظمة التى تعمل بها . وهم المبرر الوحيد الذى يجعل الحكومة تنفق على هذة المنظمة. وبدونهم لن تبقى أنت فى وظيفتك، ولن يكون هناك مبرر لمنظمتك أيضاً .

وعلى هذا فإن عملائك **بالداخل** قد يكونوا واحداً أو كل مايلى :
إدارة الحسابات ، زملاء العمل ، الإدارة المالية ، مرؤوسيك ، رئيسك فى العمل ، إدارة خدمات العملاء ، الإدارات الفنية فى المنظمة .

أما عملائك **الخارجيون** فهم:
العملاء ، الشركات ، الضيوف ، الطلاب ، المرضى ، المودعون ، المنظمات الحكومية ، الناخبون ، الشركات .

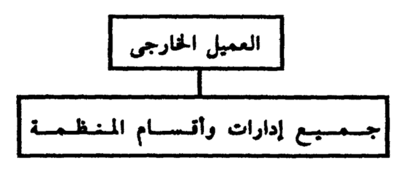
وعادة ما توجد المنظمات كى يقوم العملاء الداخليون كفريق واحد متجانس بخدمة العملاء الخارجيون. وفى العادة إذا لم يشعر العميل الخارجى بالرضا –

بمعنى أنه لايروق له ما تقدمه إليه، فإنه سوف يذهب لغيرك ممن يقدمون نفس السلعة أو الخدمة. أو قد يشكو للحكومة والتى سوف تستبدلك بآخر لدية القدرة على خدمة هؤلاء العملاء وإشباع حاجاتهم.

كيف تنجح فى إشباع حاجات عملائك؟

أولاً: العميل الداخلى :

لايمكن إرضاء العميل الخارجى إلا إذا تم إرضاء العميل الداخلى. وبالتالى لابد أن يتم النظر إلى المنظمة كفريق متكامل يعمل بفكر واحد من أجل إرضاء العميل الخارجى - بالإضافة إلى تحقيق الإشباعات المختلفة من حوافز مالية ومعنوية للعاملين كى يستطيعوا العمل فى مناخ إيجابى. وعلى هذا فلابد أن تصمم المنظمة على أساس أن العميل الخارجى هو الرئيس.



من المهم بالنسبة للمنظمة كفريق أن تعرف الإجابة على الأسئلة التالية من قبل العميل :

* ما الذى يرغب فيه العملاء ؟ ما الذى يحتاج إليه العملاء ؟ ما الذى يفكر فيه العملاء؟

* ما الذى يشعر به العملاء ؟ ما إذا كان العملاء راضون أم لا ؟ ما إذا كان العملاء سعيدون أم لا ؟

العميل الخارجى :

بنفس المنطق تعامل مع عملائك الخارجيين؟ حاول فهم مايريدون جيداً understanding وتقديمة لهم بالكيفية التى يريدونها delivering the customers what they want لابد أن تعاملهم بإحترام طول الوقت وفى كل الظروف، بالإستجابة السريعة لأى مشكلة تحدث، وأخيراً أن تظل معهم دائماً (بعد تقديم الخدمة، وقبل تقديم الخدمة). ولكى تنجح فى إرضاء عملائك فلابد أن تقوم بمايلى:

(١) أنظر للمنظمة بعيون عملائك لا بعيونك :

والمعادلة واضحة ويسيطة وهى أنه إذا لم تسعد عملائك، فسوف تفقدهم، وإذا فقدتهم، فسوف تفقد وظيفتك ثم تفقد المنظمة ذاتها.

If you dont make Customers happy, you lose them.And if you lose them, you lose job; you lose your orgainzation.

وبالتالى ليس أمامك إلا أن ترى ما يراه العميل حتى تنجح فى وظيفتك وحياتك.

(٢) إفهم ما يتوقعه عملائك :

ويلاحظ أن الشعارات التى نسمعها عن إرضاء العملاء لاتكفى وحدها. فإذا وضعت شعاراً "أن العميل دائماً على حق" أو نعم نحن نستطيع خدمتك yes we can، فإن هذا لايكفى وحدة لإرضاء العميل، لكن المطلوب إستراتيجية واضحة لفهم متطلبات وحاجات العملاء وتحقيقها، وأهم هذه الإستراتيجيات أن ترى المنظمة بعيون العملاء to see you organization through your customen's eyes. وعلى هذا فهناك أكثر من وسيلة لذلك :

١- لابد من عقد جلسات مستمرة مع العملاء، على أن تستمع المنظمة لهم وألا تقاطعهم وتسمع منهم الحسن والسيىء.

٢- لاتعتمد فقط على الإستقصاءات محدودة الإجابات (نعم - لا) فإن هذا لايتيح للعملاء إضافة مقترحاتهم.

٣- أن تسأل العملاء عن توقعاتهم وأحلامهم للخدمة التى يطلبوها، بمعنى أخر لاتقتصر على الشكل الحالى للخدمات وتطلب منهم تقييمها، بل نطلب منهم أن يتجاوزوا ذلك إلى مايتمنونه ويحلمون به.

٤- أن تختار موظفيك من الأفراد الذين لديهم فهم بأهمية العميل وإتجاهات إيجابيته لخدمته.

(٣) إجعل خدمة العملاء اهم اولويات كل موظف:

كمدير يجب أن يكون لك المبادرة والسبق فى غرس ثقافة خدمة العملاء فى المنظمة وفى العاملين. فهل تقوم المنظمة ببيان تاثير إرضاء العملاء على نجاح المنظمة لموظفيها وتدريبهم على ذلك؟ وبصورة أخرى هل يعرف الموظفون أثار عدم إرضاء العملاء على وظائفهم ومرتباتهم وحياتهم؟ هل تعتبر منظمتك خدمة العملاء كأولوية أولى لها؟ أو أن هناك أهداف أهم من خدمة العملاء؟

(٤) التعامل بحسم مع شكاوى العملاء وعلاجها:

وذلك من خلال الإستماع بعناية لكل شكوى وعدم الإعتراض عليها وحلها فوراً. وفور ذلك سوف يحس العملاء بالإطمئنان وسوف يرفعون شكواهم مرة أخرى. وعلى الإدارة أن تشجع مثل هذا الأسلوب لأنه يوضح لها مساوئها والتى تستطيع أن تتفاداها مستقبلاً، ويجب أن تشكر العميل على ذلك ويجب أن يتضمن ذلك مايلى:

- تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع إعتراضات وشكاوى العملاء وكيفية مواجهتها وحلها، وماهى المشاكل التى تتكرر.

- وضع نظام فعال للشكاوى من السهل أن يقدم العميل شكوى ومن السهل أيضاً أن يتجاوب الموظف مع هذه الشكوى.

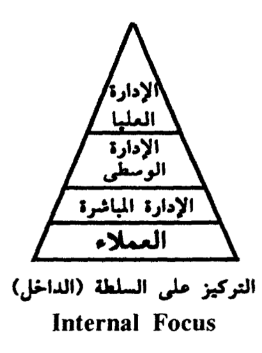
- وضع صلاحيات قوية فى أيدى الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء.

- أن يكون هناك إجماع على تقديم خدمة متميزة من كل الأقسام وإدارات المنظمة، بمعنى آخر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية الشاملة TQM فى إدارة المنظمة.

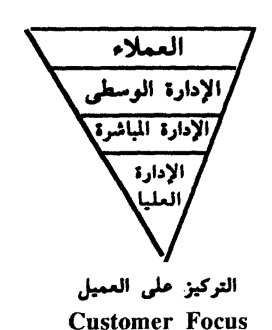
(٥) لاتترك العميل بمجرد تقديم الخدمة :

إعتبر قدوم العميل هو البداية وليس النهاية فى علاقتك معه، أى لاتهمله بعد تقديم الخدمة، بل لابد أن يكون هناك إتصال مستمر معه بعد حصوله على الخدمة وأن يكون هناك إسترجاع مستمر لأراء ورغبات العملاء التى تتجدد وتتغير بإستمرار.

هذا ماهو مطلوب منك، نفذة وسوف تنجح، وعلى الإدارة مهمة أخرى وهى تصميم هيكل المنظمة من منظور العملاء وليس من منظور التحكم فى السلطات (وهو ما يعرف بالمفهوم الداخلى) كما يتضح من الشكل التالى:



التركيز على السلطة (الداخل)
Internal Focus



التركيز على العميل
Customer Focus

شكل (٢/ ١)
نظم تصميم الهيكل التنظيمى
(التركيز على السلطة والتركيز على العميل)

ويساعد الهيكل المصمم من منظور العميل إلى هيكلة المنظمة كلها وتسخيرها لخدمة العميل بعكس الهيكل الذى يركز على تملك الإدارة العليا لكل السلطات، وبالتالى الفشل فى النهاية فى خدمة العميل.

هل يمكن أن تقدم خدمة متميزة للعميل ؟

يعتقد الناس فى منظمتك أن فى مقدورك ذلك ، وإلا لم يوظفوك. يجب عليك أن تبرهن على أنهم على حق عندما وظفوك .

حدد إختيارك الآن

الذين يحققون النجاح من الخدمة هم:	الذين يفشلون فى الخدمة هم:
- أولئك الذين لديهم موقف إيجابى من خدمة العميل .	- أولئك الذين يبدو عليهم الإكتئاب أو الغضب من خدمة العميل .
- أولئك الذين يستمتعون بحق فى العمل مع ومن أجل الآخرين.	- أولئك الذين يفضلون العمل لوحدهم أو مع الأشياء.
- أولئك الذين لديهم القدرة على وضع العميل فى "مركز الإهتمام" بدلاً عن أنفسهم.	- أولئك الذين يحتاجون لأن يكونوا هم فى مركز الإهتمام.
- أولئك الذين لهم مستوى نشاط وحيوية عالية ويستمتعون بالحركة السريعة.	- أولئك الذين يعملون بمستوى بطىء ولايحبون عملهم .
- الذين ينظرون إلى وظيفتهم بإعتبارها أساساً مهنة علاقات إنسانية.	- الذين يعتبرون أن الجوانب الفنية للوظيفة هى أكثر أهمية من رضاء العميل.
- الذين يتصفون بالمرونة ويستمتعون بالمطالب الجديدة والتجارب.	- الذين يجعلون الأشياء تحدث بطريقة منظمة ويمكن التنبؤ بها .
- الذين يسمحون للعملاء بأن يكونوا محقون (حتى فى تلك المناسبات التى لا يكونوا فيها كذلك).	- الذين يحتاجون أن يعلم الآخرون بأنهم على حق.

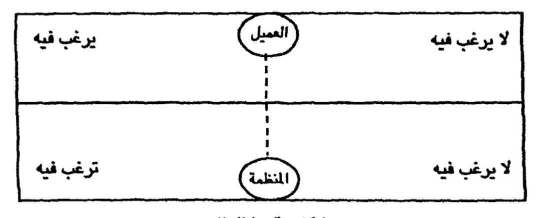
والآن إلى أى فئة تنتمى ... إختر الآن

إذهب إلى أبعد من خدمة العميل :

إن الإختلاف بين الخدمة الفعالة والخدمة غير الفعالة هو موضوع شفافية، وإخلاص، وموقف ومهارات وعلاقات إنسانية - وجميع هذه يمكن تعلمها . وعلى هذا فلابد أن تذهب إلى أبعد من خدمة العميل (نعرفها نحن) أى إلى إرضاء العميل (يحددها العميل). وعلى هذا فإنه ليس كافياً فقط. أن تؤدى مجرد مهام وظيفتك. يجب أن تتوفر لديك الطريقة الصحيحة لأدائها:

* فالمريض يرغب فى عيادة الطبيب أن تكون أكثر من مكان للعلاج.
* والمسافرون جواً يرغبون فى أكثر من الطيران الآمن.
* والعملاء فى صفقة تجارية يرغبون فى أكثر من الإتفاق.
* والعملاء فى متجر يرغبون فى أكثر من السلعة.
* والضيوف فى الفنادق يرغبون فى أكثر من الغرفة.
* والزبائن فى المطعم يرغبون فى أكثر من الوجبة.
* وعملاء تأجير السيارات يرغبون فى أكثر من السيارة.

يرغب العملاء فى أكثر من السلعة أو الخدمة المجردة التى يتم تقديمها . وعلى هذا فإن البداية هى تحديد مايرغب فيه العميل وما لايرغب فيه - وما ترغب فيه منظمتك وما لا ترغب فيه، وأبدأ بما يرغب فيه العملاء كما يتضح من الشكل التالى :



شكل رقم (٢/٢)

ابدأ بما يرغب فيه العميل

إستراتيجية العميل الموجهة بالقيمة :

Value - oriented customer strategy

بالرغم من أن الكثير من المنظمات - ونحن فى القرن الحادى والعشرين - لم تنجح بعد فى تقديم خدمة يرضى عنها عملائها، إلا أنه أصبح غير كافياً أن تكون الخدمة مركزة على العميل رغم أهمية ذلك، وإنما لابد أن يستكمل هذا بأن تكون للخدمة قيمة value لدى العميل، أى أن يحصل هذا العميل على خدمة لها قيمة أكبر من الوقت الذى قضاة فى الحصول على الخدمة أو فى المقابل الذى يدفعه. فالعميل موجه بالقيمة بشكل قوى. لكن ماذا يعنى هذا ؟ والإجابة تكمن فى أن القيمة تحمل جوانب عديدة لدى العميل فهى أولاً النتائج التى يحصل عليها العميل فى مقابل مايدفعه من تكلفة للحصول على الخدمة وثانياً هى عبارة عما يتوقعه العميل من الخدمة وما قدم له فعلاً.

ولكى تنجح المنظمة العامة فى تحقيق رسالتها التى أنشأت من أجلها فلابد أن تقدم خدمة ذات قيمة لدى العميل، ويتطلب هذا أن يكون لديها إستراتيجية موجهة بالقيمة وهذا يتطلب إعادة النظر فى السياسات والبرامج ليس فى ضوء نقاط القوة والضعف، كما تراها الإدارة فى نظامها التشغيلى والتى تميل من خلاله إلى رؤية عملياتها بنظارات وردية. وإنما كما يراها العميل الذى لدية معلومات كثيرة عن الخدمة المقدمة وأسلوب تقديمها، ومعرفته بالقيمة الحقيقية لهذه الخدمة. ويعرض الجدول التالى مقارنة بين خصائص المنظمات التى تصيغ إستراتيجيتها من منظور العميل وفى ضوء فهمه للقيمة، والمنظمات التى تتبع المنهج التقليدى للخدمة.

جدول (١/٢)

المدخل التقليدى وإستراتيجية العميل الموجهة بالقيمة

الخصائص	المدخل التقليدى	إستراتيجية العميل الموجهة بالقيمة
١- التركيز .	- النظام التشغيلى.	* العميل .
٢- المهمة .	- إنشاء الخدمة .	* إنشاء القيمة فى الخدمة .
٣- مقياس الأداء .	- الإهتمام بمقاييس الأداء الخاصة بالعامل .	* الإهتمام بمقاييس الأداء الخاصة بالعميل مثل رضا العميل وولاء العميل.
٤- تحديد الحاجات.	- مايريده العميل تحدده الإدارة .	* ما يريده العميل يحددة العميل (التعلم من العميل) .
٥- الإتصال بالعميل.	- تقليص الإتصال بالعميل لأنه يحد من كفاءة النظام.	* تشجيع العميل على الإتصال بالمنظمة ومجاناً وفى أى وقت ومع أى مسئول .
٦- التدريب .	- تطوير مهارات الموظف لتقديم خدمة محددة .	* تطوير مهارات العامل لتقديم الخدمة المرنة .
٧- تصميم الخدمة	- بطىء التعديل أو التغيير.	* سريع التعديل أو التغيير .
٨- الإهتمام بالموظف	- الإهتمام بالموظف فى الخطوط الخلفية .	* الإهتمام بكل الموظفين .
٩- الإبتكار.	- التركيز على كيفية سير العمل .	* التركيز على ماهو الجديد (المستقبل).
١٠- إدارات وأقسام المنظمة .	- تدعم النظام التشغيلى (الدفاع عن المنظمة ضد شكاوى العملاء) .	* نصيره العميل (الأنتصار للعميل ومعالجة شكاواه واقتراحاته).
١١- المنافسة	- على أساس تكلفة الخدمة.	* على أساس التميز فى تقديم الخدمة والقيمة فى الخدمة والتكلفة الأقل .
١٢- التوجه بالسوق	- المحافظة على العملاء الحاليين .	* إستقطاب عملاء جدد .

المصدر بتصرف : د. نجم عبود نجم ، *إدارة الخدمة: المراجعة والإتجاهات الحديثة* ، (الرياض: مجلة الإدارة العامة، ١٩٩٧) ص٢٩٧.

تحديد القيمة من منظور العميل :

إقتنعت الحكومات أخيراً بأنه لكى يتم تحسين تقديم الخدمات العامة، فلابد من وضع إحتياجات جماهير المواطنين فى المقام الأول، وتصميم نظم أسرع وأكثر إستجابة لإحتياجاتهم. ويتطلب هذا بالطبع التخلى عن الإجراءات البيروقراطية وتغيير أسلوب تقديم الخدمات الحالى تغييراً جذرياً. ولقد ترجم ذلك من خلال إصدار مواثيق لخدمة المواطن فى عدة دول، كميثاق مستخدمى الخدمات العامة فى بلجيكا، وميثاق مستخدمى الخدمات العامة فى فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العامة فى البرتغال ، وميثاق المواطن فى المملكة المتحدة، والتى تهدف لتحسين مستويات الخدمات بالنسبة للزبائن وتزويدهم بمختلف الإختيارات وقنوات المعلومات. وتتخذ هذة المواثيق نقطة أساسية وهى أن خدمة المواطن يجب أن تتضمن مجموعة من المبادىء وهى:

أ- تحديد مستويات الخدمة العامة. حيث لابد أن يخطر المواطنين بمستوى وجودة الخدمات العامة التى سيحصلون عليها، حتى يكونوا مدركين لما يتوقعونه، والإصرار على هذا المستوى.

ب- الإتاحة. وهو أن يتوفر لكل المواطنين الحصول على الخدمة التى يستحقونها. أى أن الخدمة متاحة للجميع وبنفس القدر.

جـ- التعامل بأدب وبشاشة. حيث أن من حق المواطن الحصول على معاملة مهذبةوبشوشةومحترمة.

د- توفير معلومات أكثر وأجود عن الخدمة العامة التى يستحقونها.

هـ- زيادة الشفافية والإنفتاح. لابد من إخطار المواطنين بكيفية تسيير المنظمات العامة وتكلفة تقديم الخدمة، والأشخاص الذين يتولون إدارتها.

و- معالجة الأخطاء ونواحى الفشل. وذلك من خلال تقديم إعتذار للمواطن فى حالة عدم التمكن من تقديم مستوى الخدمات الموعود. بالإضافة إلى

توضيح كامل ومعالجة سريعة وفعالة. وعندما تقدم الشكاوى، فلابد أن يستلم المواطنون إستجابة تتسم بروح الإيجابية.

ز- الحصول على أحسن قيمة ممكنة للنقود. لابد من تقديم الخدمات العامة تقديماً إقتصادياً وفعالاً، بهدف حصول المواطنين على أعلى قيمة للنقود التى يدفعونها (فى حالة تقديم الخدمة بمقابل) أو تدفعها الدولة نيابة عنهم (فى حالة الخدمات التى لايدفع عنها المواطن مقابل) مثل الدفا ع أو الأمن.

ح- الإستشارة والإتصال المستمر مع العملاء. فلابد من إستشارة المواطنين والإستماع لأرائهم حول مستوى وجودة الخدمات العامة التى تقدم لهم كما يجب أن تتاح لهم، ماأمكن فرصة لإختيار الخدمات المقدمة. ويمكن أن تساعد الإستشارة، بهذة الطريقة فى تدعيم علاقة أكثر مشاركة وتعاوناً بين الجهة التى توفر الخدمة والمستفيدين.

التجارب الحكومية فى تحقيق افضل قيمة :

فيمايلى يعرض المؤلف لتجارب بعض الدول المتقدمة فى تحقيق مبدأ أفضل قيمة لمواطنيها. وسيبدأ المؤلف يعرض التجربة الإسترالية ثم التجربة الكندية، تليها التجربة الأمريكية وأخيراً التجربة البريطانية.

التجربة الإسترالية :

تطبق إستراليا مفهوم أفضل قيمة على الخدمات وعلى **شراء المعدات الرأسمالية**. ومن خلال العلاقة بين التكاليف والفوائد Costs/ benfits relationshp يتم تقييم البرامج الإستثمارية وإدارة الأصول (Hall, 1996). وبالإضافة إلى ماسبق هناك إستخدام مكثف للتعاقدات الخارجية التنافسية وأخيراً يتم وضع معايير للمفاضلة بين العروض المقدمة والتى تركز على مدى مساهمة هذه العروض فى سرعة إستجابة الأجهزة الحكومية

responsiveness، إستمرارية الخدمة وتوحيدها للجميع continuity and uniformity.

وتركز برامج شراء المعدات على أربعة مبادىء أساسية وهى الشرف والإستقامة، إستمرارية المنافسة بين العروض، إختيار الشركات الأفضل، إدارة عملية التعاقد ومتابعتها. بإختصار تحدد هذة المبادىء المعايير التى تحكم القيادات العليا فى الشراء، كما أنها تشجع على إطلاق المبادرات الإبتكارية والأداء المتميز، التعامل الموحد مع الموردين، تحقيق أفضل قيمة للمجتمع.
(Western Australian Government, 1996)

ويؤكد وزير الخدمة العامة الأسترالى (Kemp, 1998) النظرة الشاملة لإستخدام المفهوم، حيث أن تطبيق أسلوب أفضل قيمة يدعم القدرات الإسترالية التنافسية فى ضوء تحديات العولمة. ويرى أن القطاع العام ليس أقل من القطاع الخاص، وسوف يلعب القطاع العام دوراً أساسياً فى بناء إسترالیا التى تستطيع التنافس عالمياً internationally competitive Australia. فزيادة الإنتاجية سوف تمكن الفرد الإسترالى من التمتع بمستوى معيشة أفضل، زيادة نسب التوظيف، ووظائف أفضل، ورواتب أعلى.

وتتفق هذة النظرة مع مانادى به (Mintzberg, 1996) من ضرورة وجود المجتمع المتوازن بشقيه العامة والخاصة والذى فى النهاية يساعد فى تعظيم قدرات الدولة التنافسية.

ويؤكد (Walker, 1999) على ضرورة الربط بين البيانات المالية والبيانات الخاصة بتقديم الخدمة ومعرفة تكلفة كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة لتحقيق الكفاءة (نسبة المدخلات إلى المخرجات) وفاعلية التكلفة (نسبة المدخلات إلى النتائج).

التجربة الكندية :

تركز التجربة الكندية على نقطة أساسية وهى أن **قياس الأداء** عملية حتمية وأساسية لتحسين هذا الأداء. فالوضوح وعدم التحيز عملية أساسية لإنجاح عملية المساءلة. وتقوم كل مقاطعة فى كندا بصياغة خطة إستراتيجية متكاملة تتضمن رؤية هذة المقاطعة ورسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها. وتركز على وجود حكومة مسئولة ومفتوحة العقل مع جماهيرها والتى تعيش وسط جماهيرها ودافعى الضرائب لخدمتهم، وتقدم لهم خدمات بجودة راقية وبتكلفة منخفضة. (Alberta, 1997).

أما (Morfitt, 1996) فيرى أن المسئولية أمام المواطنين تتطلب الأمانة فى العرض، فعلى الحكومة أن تنشر وتعترف بفشلها كما تعترف بنجاحها، وبالتالى الإعتماد على ثقافة المواجهة والحل بدلاً من ممارسة ثقافة التبرير. وعلى مستوى الحكومة فإن قياس الأداء يركز على "زيادة الكفاءة الحكومية" وأن يحس المواطن أنه يحصل على مقابل وقيمة لكل دولار يدفعه taxpayers were receiving value for their tax dollars.

وطُلب من حاكم كل مقاطعة نشر خطته الإستراتيجية موضحاً فيها أهم الأنشطة التى سوف يركز عليها Core busines، أهدافه خلال السنة القادمة، والإستراتيجيات التى سوف يتبعها لتحقيق هذة الأهداف حتى يستطيع المواطنين محاسبته على ذلك. وعلى هذا فإن هذة الخطط تضع معايير ومقاييس الأداء والتى تعطى سجل لأداء كل وزارة.

بإختصار هناك إلتزام واضح فى الحكومة الكندية لقياس الأداء a commitment to performance measurement لأن الحكومة تعرف أصحاب المصالح سواء من الجهات التشريعية أو الرقابية من ناحية، أو من الجماهير من ناحية أخرى ولابد أن يكون لديها سجل أداء تستطيع أن تبرزة وقت الضرورة ويعتمد بصفة أساسية على تقديم قيمة واضحة فى مقابل الأموال

التى تنفق. ويلاحظ أن الأجهزة الرقابية تراجع العمليات الحكومية فى ضوء أفضل قيمة للأموال. كما أن الجمهور يعرف فى النهاية هل حصل على قيمة تبرر إنفاق أمواله أم لا (Morfitt, 1995, 1996).

التجربة الأمريكية :

قد يبدو أن كل ماطبقته بريطانيا له علاقة بالقانون الذى صدر عام ١٩٩٣ فى الولايات المتحدة والخاص بقانون الأداء والنتائج الحكومية. وينص القانون على أن كل هيئة حكومية فيدرالية لابد أن تصيغ خطة إستراتيجية وإطاراً لقياس الأداء، وتعد تقريراً سنوياً عن إنجازاتها وذلك فى شكل نتائج محددة لبرامجها وأنشطتها، على أن يتم ربط معايير الأداء السنوية بالموازنة ويتم فى نهاية السنة رفع تقرير يوضح ما إذا قد تم تحقيق الإنجازات أم لا.

ولقد تدعم هذا الإتجاه بعد لجنة مراجعة الأداء الحكومى National Performance Review التى رأسها نائب الرئيس السابق آل جور ورفعت تقريرها الأول عام ١٩٩٣. ويطبق الأمريكيون مايسمى بالقيمة الفنية أو الهندسية Value Engineering والتى تعتمد على تحليل وظائف كل برنامج، أو مشروع، أو نظام، أو منتج، أو معدة، أو مبنى، أو خدمة، أو توريد أجهزة، والمهم أن يتم التحليل هذا لإختيار البديل المناسب فى ضوء مدى مساهمته فى تحسين الأداء، مدى الإعتمادية على مصدر التوريد، الجودة، الأمان، التكلفة فى ضوء العمر الإقتصادى .

التجربة البريطانية :

تتمثل هذة التجربة فى طرح **ميثاق المواطن** . وقد ساعد هذا الميثاق فى تغيير طبيعة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تأثيره على نماذج توفير هذة الخدمات. ويوضح الجدول التالى مبادىء تقديم الخدمة فى الميثاق والتى ساعدت على تحقيق مبدأ أفضل قيمة فى المنظمات العامة البريطانية .

جدول (٢/٢)
مبادىء تقديم الخدمة فى ضوء أفضل قيمة
فى المجالس المحلية البريطانية

١- يعكس مفهوم أفضل قيمة BV مدى أحقية المواطن فى الحصول على خدمة كدافع ضرائب من ناحية، وحقه كمواطن وكعميل فى الحصول على خدمة راقية من ناحية أخرى.

٢- إن تحقيق أفضل قيمة BV لا يقتصر فقط على الإقتصاد والكفاءة فى تقديم الخدمة، بل على فاعلية وجودة الخدمة.

٣- إن المنافسة ستظل الأداة الرئيسية للإدارة لكنها ليست الأداة الوحيدة، وكمقياس أو إختبار لتطبيق أفضل قيمة وكأداة أساسية فى خطط المنظمة العامة.

٤- إن الخصخصة ليست هى البديل الوحيد فى كل الأحوال، بل أن هناك فرصة أمام المنظمات العامة كى تتنافس فى كل العروض والعبرة بالأفضل.

٥- تطبق هذة المبادىء على جميع الخدمات المقدمة من قبل الحكومة، وحتى بالنسبة للخدمات التى تم خصخصتها كالماء والكهرباء والغاز والإتصالات.

٦- ستستمر الحكومة المركزية فى وضع أسس تقديم الخدمات على مستوى الدولة وبمعايير موحدة.

٧- توضع الأهداف المحلية فى ضوء الأهداف القومية، مع وضع معايير للمقارنة بين السلطات المحلية المختلفة.

٨- يجب أت تعتمد مؤشرات الأداء المحلية والقومية على معايير الأداء المطلوب لأى مدير ناجح.

٩- لابد أن تعتمد عمليات المراجعة على النزاهة والإستقامة مع إجراء مقارنات الأداء.

١٠- يجب أن يقوم المراجعين بنشر تقارير المراجعة للجمهور مع التركيز على مدى نجاح المنظمة محلية كانت أم مركزية فى تحقيق وإنجاز أفضل قيمة من إنفاق أموال الشعب.

١١- عندما تفشل أى سلطة محلية فى إنجاز أفضل قيمة فلابد من تدخل الحكومة المركزية.

١٢- يجب أن تتدخل الحكومة المركزية بناءً على حجم الفشل فى عدم إنجاز أفضل قيمة.

الفصل الثالث

غرض المنظمة العامة ورسالتها

أمة بخير يجب أن تؤدى رسالتها

يقول الشيخ محمد الغزالى يصف الأمة الإسلامية فى أحد كتبه القيمة تحت عنوان "أمة بخير يجب أن تؤدى رسالتها" :

لقد شعرت بأن أمتنا نسيت رسالتها أو جهلت هذه الرسالة من زمان بعيد!! والأمة التى لا تعرف لها هدفاً قد:

* تتحرك فى موضعها!!
* أو تتحرك فى اتجاه مضاد!!
* أو تصيب نفسها وهى تريد إصابة غيرها!!
* أن الطيش يحكمها لا الرشد!!

من كتاب "الطريق من هنا" ١٩٨٧

نعم "الطريق من هنا

... حيث يمضى شيخنا الجليل فيقول: إن العلاج هو:

* أن نعرف من نحن!
* وما هى رسالتنا!
* وكيف نؤديها!
* وكيف نتخلص من أخطائنا!



قناة الشباب

التخصص في مجال الإعلام بالذات ضروري وحيوي، وتحديد الجمهور المستهدف لتوجيه الرسالة الإعلامية أيضاً ضروري، ويزيد من فرص نجاح الرسالة الإعلامية وتحقيق أهدافها.

هذا ما قالت عنه قناة "زين" اللبنانية، فقد حددت فئة الشباب كجمهور مستهدف وحاولت صياغة رسالة إعلامية تتواكب متطلبات هذه الفئة التي حددت من ١٦ إلى ٣٠ سنة. لكن ما هي هذه الرسالة الموجهة لشاب عربي مسلم أو مسيحي واقعه يحتم عليه وعياً خاصاً. خاصة الوضع العربي المستهدف من عدو كإسرائيل لا تقف مطامعها عند فلسطين، بل تصل إلى كافة أرجاء الوطن.

منذ الحفل الأول الذي افتتحت به القناة يمكن إعلان فشل الرسالة وفشل القائمين عليها في تنفيذ ما أعلنوه من أنها قناة تهتم بالشاب العربي وتراثه ومستقبله والأيام المتعاقبة بعد حفل الافتتاح تؤكد أن برامج هذه القناة تكريس لفكر مفرغ من أي معنى أو قيمة، حتى مقدمي برامج هذه القناة لم يتم اختيارهم على أساس التميز وسعة الثقافة، بل كان المقياس الجمال والتمتع بجسد يمكن أن نطلق عليه مثالياً وفق تلك المواصفات المظهرية. وعلى الرغم من الحرية المزعومة لهذه القناة، فهي أول من يسلع المرأة، متناسية أن الإسلام والتراث الثقافي العربي تناولا كل القضايا بمعناها السامي والفاضل ولا تقف الحرية بالنسبة لهذه القناة عند هذا الحد، بل تدعي أنها لسان حال الشاب العربي! والسؤال هنا: هل هؤلاء هم حقاً الشباب العربي؟!

هل حدث أن استضافت هذه القناة أو ضمت بين فريق

عملها فتاة محجبة! أو شاباً صاحب التزام دينى، هل ناقشت شاباً صاحب أخلاقيات سامية يتبناها عدد غير محدود من الشباب العرب باختلاف ظروفهم ومناطقهم؟

هل تتعرض مواد القناة لأوضاع الشباب المعدمين فى أصقاع المغرب العربى أو الخليج العربى أو مجاهل أمريكا؟ هل تناولت بالبحث حال الفتاة العربية وظروفها التى تضطرها إلى ترك دراستها والعمل لإعالة أسرتها.

أم أن الشباب العربى هم دائماً الفئة الأنيقة التى تنفق كيف تشاء ولا تفهم من العالم إلا آخر صرعات الموضة، وأكثر الأغانى مبيعاً.

بداية هذه القناة قوضت حلماً جميلاً، بأن تكون البداية التى تتبعها خطوات، لكل خطوة خطة محددة مرسوم لها ما ستحوى من مضمون يساعد على إنجاح التنمية الاجتماعية فى بلاد الوطن العربى الكبير. لكن هل هذه بداية القناة المذكورة ونهايتها؟ استقراء المستقبل يقول "نعم".. فى كل الأحوال يبقى هناك أمل يراود المتفائلين دائماً بأن هناك من سينتبهون لأخطائهم المدمرة وربما التفتوا إلى ضرورة بناء وعى مثالى بعيد عن التحرر الغربى الهابط، وغير مقلد لتفاهات الآخرين وليس صورة جديدة لعهد قديم بأننا شعب يستحيل تطوره.

وأتمنى أن يكون شعار هذه القناة أن تقول خيراً أو لتصمت، وتبتعد عن جيل الشباب حتى لا نخسر مستقبل الشباب الذى نعول عليه كثيراً فى بناء أوطاننا. لكن هؤلاء الشباب هم الذين تستهدفهم "زين" لتدميرهم كما تبدو الصورة حتى الآن.

ربما غداً نكون أمام صورة أخرى تخطىء توقعاتى.. أمنى.!!

أمانى محمد
جريد الاتحاد
الإماراتية
٢٠٠١

الجزيرة

منذ ما يقرب من ست سنوات افتتحت قناة "الجزيرة" وبدأت ارسالها، وقد لفتت "الجزيرة" انتباه المتفرجين بسبب كم الصراحة الذى تعاملت به مع الأحداث وبسبب عرضها للرأى وللرأى الآخر.

وبسبب تركيزها على السلبيات ونقدها، فى البداية ذهب الناس مذاهب شتى فى تفسير هوية القناة وتمويلها، وحين كانت القناة تغطى أحداث العراق اتهمت بتبعيتها للرئيس العراقى صدام حسين، وخلال تغطية الانتخابات الإسرائيلية اتهمت بأنها قناة إسرائيلية ينفق عليها الموساد، وحين غطت القناة أحداثاً أمريكية اتهمت بأنها قناة أمريكية تنفق عليها المخابرات الأمريكية، واليوم وهى تغطى أحداث الحرب ضد الارهاب تتهم بأنها تقدم خدمات للإرهابيين وطالبان.

وقد نبعت هذه التهمة الأخيرة بسبب نشر "الجزيرة" رسالة من اسامة بن لادن وهى رسالة اعتبرها اعلام الغرب سراً عسكرياً خطيراً، وعكف خبراء الارهاب على تحليل الرسالة وراحوا يتساءلون أن بن لادن يرتدى الساعة فى يده اليمنى فهل هذا لون من ألوان الشفرة الموجهة لخلاياه المنتشرة فى العالم.

وهل ارتداؤه للعمامة وثنى طرفها رسالة شفرية تقول اهجموا على أمريكا الآن.

وكان رد "الجزيرة" على هذا الاتهام قولهم إننا لانستطيع عرض طرف

واحد هو الطرف الأمريكي، لأن الأخبار من العدو هي أخبار أيضاً.

كان نهج الرأي والرأي الآخر قد اتخذ شعاراً للقناة منذ انطلاقها سنة ١٩٩٦، وكان هذا في تصوري هو مبعث الحيرة في هوية القناة، لقد اعتاد الناس في الشرق على رأي معلن ورأي سري غير معلن، وربما كان هذا الأخير هو رأي الأغلبية، ولكنها أغلبية صامتة تشارك في الأحداث بالفرجة عليها لا أقل ولا أكثر.

وتضم القناة مجموعة من الصحفيين والمذيعات على مستوى عال من الكفاءة من حيث الأداء المهني والالتزام بأصول العمل وتقاليده، وقد أثبتت القناة وجودها في تغطية احداث الحرب العالمية ضد الإرهاب أو الإرعاب، وقد نجحت "الجزيرة" رغم حداثة عمرها في تسجيل أكثر من سبق صحفي على قنوات أعرق وأكبر، ونقلت عنها الـ «سي. إن إن» ووكالات الأنباء أخباراً وأحداثاً وصوراً وأفلاماً، وكان تميزها عليهم واضحاً.

أحمد بهجت

جريدة الأهرام

٢٠٠١

الفصل الأخير

الفصل الأول:
صباح يوم جميل.. معدات المحافظة ورجالها يداهمون سوراً مؤقتاً حول قطعة أرض فضاء بشارع الكنيسة الإنجليزية بستانلى بالإسكندرية، حيث أزالوا الأتربة والمخلفات، ونثروا الكيماويات لمقاومة الحشرات، غرسوا الأشجار حول قطعة الأرض وقال الجميع من النظارة أنها توجيهات السيد المحافظ الجديد.

الفصل الثاني:
صباح التاسع من سبتمبر الجارى.. حركة غير عادية بالشارع.. رفعوا السيارات المنتظرة أمام قطعة الأرض، ووصلت سيارة نقل محملة بنباتات الزينة والعمال، وسيارة نقل مياة كبيرة وخططوا الأرض ورشوا المياه وسقوا الأشجار وجمعوا بقايا الأحجار، وعلى البعد دوت سرينة الشرطة ثم هلت دراجات بخارية وسيارة ميكروباص للتليفزيون وسيارات أخرى.. وإنشغل العمال بتنسيق الزهور، وترجّل المسئولون من سياراتهم، وصور التليفزيون وغادر الراكب الزائر الموقع. وما أن توارى الركب عن الأنظار حتى إنقض العمال يرفعون النباتات إلى سيارة النقل ويرجعون بها وغادرت السيارة المكان وتبعتها سيارة المياه، ورحل الجميع بما أتوا به.

الفصل الثالث:
فى صباح يوم آخر حركة غير عادية.. سيارة نقل.. عمال كثيرون.. فئوس وكواريك.. ثم حفروا حول الأشجار واقتلعوا الأشجار وحملوا الأشجار على السيارة وغادروا إلى غير رجعة.

الفصل الأخير:
همهمات بين المارة وتساؤلات من النظارة ووجوم وحيرة لماذا حدث ما حدث.. وإلى متى يستمر هذا التمثيل .

مهندس/ أحمد أمين

جريدة الأهرام

١٩٩٧

لا يستطيع أى فرد أن ينجح فى عمله إلا إذا كان يعرف تماماً لماذا يؤدى هذا العمل ونفس الوضع بالنسبة للمنظمة فلا بد أن يفهم كل فرد فيها ما هى رسالة المنظمة التى يعمل فيها . ولماذا أنشئت من الأساس .

إن لكل منظمة سبب أساسى وجوهرى يبرر وجودها . وسواء سمى بتحديد مجال النشاط أو رسالة المنظمة mission فإنه لابد من تحديد هذه الرسالة جيداً حتى تستطيع المنظمة التحرك لتحقيق هذه الرسالة.

وقد يطلق على ما سبق عقيدة المنظمة creede أو فلسفتها philosophy أو قيمها values التى تؤمن بها وتعتنقها أو معتقداتها beliefs أو مبادئها statement of principles التى تؤمن بها أو رؤيتها المستقبلية vision الخاصة لكنها كلها تدور حول تصور المنظمة عن نفسها ولأسباب وجودها فى البيئة التى تعمل فيها ونظرتها لنفسها فى المستقبل وما يجب أن تكون عليه ومن الذين تخدمهم أو تقدم خدماتها لهم. وهناك إتفاق بين معظم كتاب الإدارة الاستراتيجية على أن تحديد رسالة المنظمة هى أولى خطوات عملية الإدارة الصحيحة للمنظمة حتى وان لم تكن مكتوبة وموثقة . (David, 1995)

متطلبات تحقيق الرسالة :

إن أول شيء لتحقيق الرسالة هو فهم المدير لهذه الرسالة واقتناعه بها كما تخيلها مؤسسو المنظمة .

ويستطيع المدير فى المنظمة العامة تحقيق وإنجاز رسالة وأهداف المنظمة إذا كان لديه القوة Power اللازمة لذلك. وتتنوع هذه القوة فهناك القوة القسرية أو الجبرية Coercive Power والتى تتيح للحكومة مثلاً فرض الضرائب، والقبض على الناس، سجنهم بل وإعدامهم فى بعض الأحيان

ونظراً لخطورة هذه القوة فلابد من الرقابة الصارمة عليها. وهناك أيضاً القوة المرجعية referent power والتى تعكس تفوق المدير إدارياً بالطبع بحيث يكون مرجعاً للمرءوسين أى يتمنون أن يكونوا مثله أو أنه معيار Standard بالنسبة لهم من حيث أدائه لوظيفته وإتقانه لها . وهناك نوع آخر من القوة وهى القوة القانونية للمنصب Legitimate power وهى القوة التى تتيح للفرد التأثير على الأفراد من خلال منصبه، وأخيراً هناك قوة الخبرة والمعرفة expert power وهى التى تنشأ من تملك المدير للمعارف والمعلومات والمهارات الإدارية التى يحتاجها الآخرون.

لكن ما هو المقصود برسالة المنظمة العامة؟

رسالة المنظمة Mission هى عبارة عن غرضها الأساسى والفريد وهو الذى يعكس سبب وجودها والذى يميزها عن غيرها من المنظمات التى تعمل معها فى نفس المجال والذى يحدد أيضاً مجال عمليات المنظمة فى شكل خدمات تقدم وأسواق أو مناطق جغرافية يتم خدمتها .

مدى الحاجة إلى صياغة واضحة ومحددة للرسالة

تعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث توفر للمنظمة العامة ما يلى:

١- الإتفاق على غرض المنظمة ورسالتها من قبل كل الأطراف الداخلية والخارجية والتى لها مصالح مع المنظمة العامة.

٢- توفير أساس موحد يتم على أساسه الأداء والتحفيز وتخصيص موارد المنظمة المختلفة .

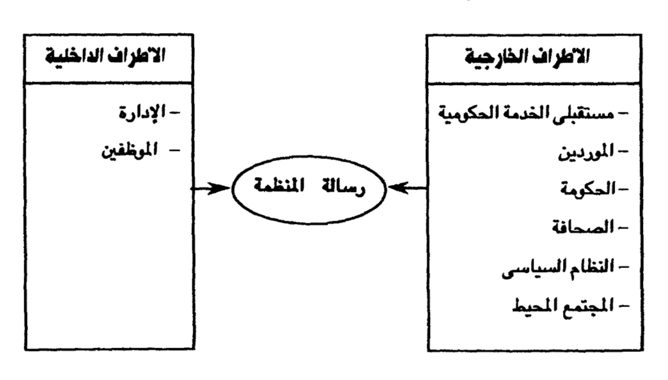
٣- توفير لغة واحدة ومناخ عمل مشترك Climate يمكن الموظفين من الأداء الفعال.

٤- وضع أساس لبلورة أهداف محددة .

٥- تحديد من سيظل يعمل داخل المنظمة العامة لتحقيق رسالتها ومن سيشعر أنه غير قادر على الأداء داخل هذه المنظمة فى ضوء معاييرها وقيمها .

تطوير رسالة المنظمة العامة :

يتم تطوير رسالة المنظمة فى ضوء رغبات واحتياجات نوعين من أصحاب المصالح وهم الأطراف الخاجية والأطراف الداخلية. وتتكون الأطراف الخارجية من مستقبلى الخدمة، الموردين، الحكومة، وأخيراً المجتمع المحيط. أما الأطراف الداخلية فتتكون من الإدارة والموظفين ويوضح الشكل التالى الأطراف المؤثرة على رسالة المنظمة العامة.



شكل (١/٣) تطوير رسالة المنظمة العامة

تطور النظرة لرسالة المنظمة :

مر تطور إهتمام المنظمات بالرسالة بعدة مراحل بدأت بالعمل فى ظل رسالة غير واضحة أو عدم وجود رسالة No clear mission إلى رسالة عامة general تعتمد على معايير محددة لكن بدون مقاييس لها، وثالثاً إلى رسالة محددة Specific statement تعتمد على معايير محددة مع الاهتمام بكيفية قياس هذه المعايير، ثم أخيراً إلى رسالة واضحة ومحددة تعتمد على تحديد أولويات المنظمة Priorities وأخيراً ترتيب هذه الأولويات على حسب أهميتها (Thomas, 1988).

وتؤثر الرسالة إذا ما أحسن صياغتها وتنفيذها فى كل من يتعامل مع المنظمة سواء فى الداخل أو فى الخارج. ويمكن التعبير عن رسالة المنظمة من خلال الأسم name والذى يعطى فكرة عن رسالة المنظمة. فوزارة الداخلية أو الأمن الداخلى يفهم من اسمها أنها مسئولية عن الأمن الداخلى لكن يمكن تغيير الاسم إذا دخلت الوزارة فى أنشطة أخرى. كما يمكن التعبير عن الرسالة من خلال شعار slogan يمثل أداة تذكيرية لرسالة المنظمة memorable indicators of mission وكأداة توجه وتحكم العمل داخل المنظمة مثل شعار وزارة الداخلية (الشرطة فى خدمة الشعب).

وأخيراً يمكن التعبير عن الرسالة فى شكل مكتوب وموثق statement وتفيد الرسالة فى هذه الحالة كأداة تخطيطية planning tool وكأداة تستخدم فى العلاقات العامة public relations بهدف توضيح وتحسين صورة المنظمة image والأهم من ذلك هو أنها تمثل معيار يحكم ويُجه سلوك العاملين داخل المنظمة. وفيما يلى أمثلة لرسائل المكتوبة لبعض المنظمات العامة فى الدول المتقدمة .

أمثلة للرسالة فى المنظمات العامة والحكومية

(١)

وزارة التأمينات الإجتماعية
Social Security Administration

الرسالة : تتلخص رسالة وزارة التأمينات الإجتماعية فى الإدارة الفعالة ، والعادلة للبرنامج القومى للتأمينات الإجتماعية كما ينص عليها القانون.

اولويات تحقيق الرسالة

تمت ترجمة الرسالة السابقة للتأمينات الإجتماعية إلى مجموعة من المبادىء والأولويات التى تحكم عملية التنفيذ داخل الوزارة وهى:

١- الحفاظ على الهوية والكيان الخاص بالتأمينات الإجتماعية وشخصيتها.

٢- تطوير ثقة الرأى العام فى التأمينات الإجتماعية وأسلوب إدارة برامجها.

٣- تقديم أفضل خدمة لعملاء التأمينات الإجتماعية.

٤- التطوير المستمر لإدارة التأمينات الإجتماعية لتحقيق فاعلية أكثر وكفاءة أفضل ومحاسبة أدق.

٥- استخدام أفضل وأنسب تكنولوجيا متاحة لإدارة برامج وعمليات التأمينات الإجتماعية.



٦- التركيز على أن التأمينات الإجتماعية كمكان للعمل والتوظيف تستطيع جذب أفضل قوى عاملة متاحة فى السوق.

المبادىء التى تحكم صياغة عمل الوزارة

١- الإلتزام أمام جميع المستفيدين من خدمات التأمينات الإجتماعية.

٢- الإلتزام من قبل كل العاملين لتنفيذ رسالة الإدارة.

التوصيات الإستراتيجية

تضمنت خطة الإدارة مجموعة من التوصيات الإستراتيجية لتحسين وتطوير الخدمة وذلك من خلال:

١- تبسيط البرامج.

٢- تطوير مستوى تقديم الخدمة.

٣- تطوير التكنولوجيا المستخدمة.

٤- التنظيم الداخلى المرن ، وإدارة العنصر البشرى.

(٢)

مصلحة الضرائب

الرسالة: إن الغرض الأساسى لمصلحة الضرائب هى تحصيل الحجم المناسب من الضرائب بأقل تكلفة للجمهور، وبأسلوب يعطى ثقة كاملة للجمهور فى كفاءة، وعدالة، وأمانة ونزاهة الإدارة.

ولانجاز هذه الرسالة فإن إدارة خدمات الضرائب يحكمها فى ذلك مبادىء أساسية وهى:

١- تشجيع الممولين لدفع الضرائب المستحقة عليهم طواعية لإدارتهم والوصول بهذه النسبة إلى أعلى مستوى.

٢- تعريف جمهور المتعاملين بحقوقهم ومسئولياتهم الضريبية.

٣- تحديد مستوى الضرائب التى يتم تحصيلها وتحديد أسباب التهرب الضريبى.

٤- عمل كل ما هو مطلوب do all things لتحقيق الإدارة الفعالة وتطبيق القانون الضريبى.

٥- البحث المستمر وتطبيق كل ما هو جديد من الطرق الفعالة والكفاءة لتحقيق رسالة الإدارة.

التوصيات الإستراتيجية

حددت الخطة ٥٥ مبادرة تضمنت ما يلى:

١- الموازنة بين اعتبارات الفاعلية والكفاءة داخل الإدارة من خلال:



أ - ميكنة automation جميع النظم داخل الإدارة والاستعانة بخدمات وتكنولوچيا تشغيل البيانات.

ب- إستقصاء الرأى العام فيما يتعلق برأيه فى النظام الضريبى وأداء الإدارة.

جـ- قياس مدى نجاح الإدارة فى تحقيق أهدافها بفاعلية.

٢- تشجيع السداد التطوعى للضرائب من قبل المولين من خلال دراسة أسباب التهرب الضريبى بإستمرار، تطوير إمكانيات محصلى لضرائب، دراسة ظروف ومبررات المتهربين من الضرائب.

٣- تدعيم عمليات تطوير القوى البشرى وأستقطاب العناصر الفعالة للعمل بالإدارة والاحتفاظ بهذه القوى.

٤- تطوير نظام استراتيجى لمعلومات الإدارة العليا.

والآن عزيزى القارى :

مطلوب مقارنة هذه الرسالة مع التطبيق العملى للمفاهيم والخاص بـ "نشيد المولين فى بداية هذا الفصل !!

(٣)

مركز لإعادة تأهيل المعوق

قيم وأهداف المركز Values & goels

نحن نقدر حقوق وكرامة وقيمة واهمية اى شخص معوق:

الأهداف:

١- تقديم خدمة متميزة وبجودة عالية تقود بالتالى إلى نتائج متميزة، مع إعطاء الأولوية للشخص ذو الاعاقة الخطيرة.

٢- إشراك المدافعين عن المعوقين والأشخاص المعاقين أنفسهم فى تخطيط وتطوير سياسات المركز.

٣- الدفاع عن الأشخاص المعاقين وتبنى قضاياهم.

نحن نقدر مساهمة قوانا البشرية فى إنجاز رسالة المركز:

الأهداف:

١- إستقطاب واستخدام وتطوير مهارات وترقية الأفراد المتميزين.

٢- وضع نظم حوافز واضحة وعادلة.

٣- إتاحة الفرصة للأفراد للترقية والنمو بدون حدود.

٤- وضع معايير واقعية للأداء والإنتاجية.

٥- مكافأة الأداء المتميزة لأى موظف.

٦- تشجيع الأفراد على الإبتكار والتجديد.

نحن نقدر النمط الإدارى للمركز والذى ساعد الافراد على المشاركة

الأهداف:

١- صياغة فلسفة للإدارة تساعد على نشر التفكير الخلاق والإبتكار .

٢- إتاحة فرص الترقى والتطوير للجميع.

٣- الإعتماد على نمط الإدارة الذى يشجع العمل كفريق بين جميع العاملين.

٤- تشجيع نمط الإدارة الذى يوفر مناخ عمل يتيح مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات.

نحن نقدر الحصول على والاستخدام الكفء والفعال للموارد

الأهداف:

١- الحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى بأكبر كفاءة ممكنة.

٢- الحصول على التأييد القانونى والتشريعى للمركز وأنشطته وتدعيم ذلك بإستمرار.

٣- بناء نظم معلومات لقياس درجة الكفاءة والفاعلية فى استخدام الموارد.

٤- تطوير وإستخدام الموارد والوسائل التكنولوجية المناسبة.

نحن نقدر تأييد الرأى العام لنا كمركز

الأهداف:

١- تعريف الرأى العام برسالة المركز وأهدافه باستمرار.

٢- بناء علاقة قوية مع الصناعة والشركات الخاصة.

٣- زيادة درجة التزام العاملين بخدمة المجتمع المحيط وان النجاح فى تقديم هذه الخدمة سيساعد فى الحصول على تأييد المجتمع.



(٤)

رسالة كلية إدارة الأعمال

ان الرسالة الأساسية للكلية هى إعداد prepare الطلبة للمساهمة participate فى المجتمع وفى قوته العاملة كأناس متعلمين ومؤهلين ومتميزين لديهم القدرة على المنافسة to compete فى سوق العمل وذلك فى ظل اقتصاد عالمى يتسم بالتغير السريع الديناميكى.

ولتحقيق ذلك، تعتمد الكلية على البحوث التطبيقية Applied research والتطوير المخطط لمهارات الطلبة فى ضوء متطلبات السوق، وبالإضافة إلى ذلك فإنه الكلية تدعم القدرات التنافسية للمشروعات المحيطة بها من خلال تقديم برامج التدريب والتطوير والخدمات الإستشارية لهذه المشروعات بما يعظم قدراتها التنافسية.

إن للكلية رسالة أساسية يمكن تلخيصها فى أنها توفر وتساعد فى تطبيق الرفاهية للجامعة التى تنتمى إليها، للمجتمع المحيط، للمجتمع الأكاديمى والمهنى وذلك من خلال التفاعل العلمى والمهنى المتميز بين الكلية وكافة الفئات المتعاملة معها من طلبة ومنظمات بإختلاف أنواعها وأشكالها بالإضافة إلى المجتمع المحيط.

والآن عزيزى القارى :

مطلوب مقارنة هذه الرسالة بالكلية التى تدرس فيها أو التى درست فيها!!


تطبيق عملى للمفاهيم

وعلى إختلاف الصياغة وإختلاف المصادر التى تم الحصول منها على هذه المجموعة السابقة من الرسائل، فإنها جميعاً تفيد فى تحديد المجالات التى ستمارس المنظمة العامة فيها نشاطها وخدماتها بأسلوب يميزها عن غيرها . معنى ذلك أن رسالة المنظمة العامة تتضمن ما يلى :

١- الخدمات الممكن تقديمها ونطاق المناطق الجغرافية التى سيتم خدمتها.

٢- الرغبات والحاجات التى سيتم إشباعها وذلك لشرائح محددة من طالبى الخدمة(الجمهور).

٣- التكنولوجيا التى سيتم إستخدامها فى تقديم الخدمة للجمهور .

٤- أهداف المنطمة سواء كانت أهداف خاصة بالنمو أو البقاء.

٥- فلسفة المنظمة وقيمها value التى ستحكمها فى تحقيق الأهداف السابقة.

٦- الصورة أو الإنطباع الذى تحب المنظمة أن ترسخه فى أذهان من يتعامل معها.

٧- مفهوم المنظمة عن نفسها ، وكيف تحب أن تكون .

والخلاصة أن الرسالة لا بد أن توضح سبب قيام المنظمة العامة أى لماذا أنشأتها الدولة بالإضافة إلى كيفية تقديمها للخدمات ، ونظرتها للمواطنين الذين تخدمهم .

تقويم الرسالة :

لاتوجد رسالة مثلى واحدة تصلح لكل المنظمات ، بل لا بد من إشتمال الرسالة على مكونات أساسية كحد أدنى . ويمكن الإستعانة فى ذلك بأداة تحليلية تبين إلى أى درجة إلتزمت المنظمة بالمعايير الأساسية للرسالة الجيدة كما هو موضح بالجدول التالى.

جدول (١/٣) معايير تقييم رسالة المنظمة العامة

معايير التقييم / مدى تواجدها	موجودة	غير موجودة
١- تحديد العملاء Customers الذين تخدمهم المنظمة.		
٢- تحديد المنتجات أو الخدمات Products/ services التى تقدمها المنظمة.		
٣- تحديد إطار عمل المنظمة والنطاق الجغرافى scope الذى تقدم خدماتها فيه .		
٥- مدى اهتمام المنظمة بالبقاء والنمو والربحية Profitability, survival and growth.		
٦- الفلسفة Philosophy والمعتقدات beliefs والقيم values التى تحكم عمل المنظمة.		
٧- مفهوم المنظمة لنفسها Self concept وتعرفها على أوجه قوتها وتميزها وأوجه ضعفها أيضاً .		
٨- مدى إهتمامها بالرأى العام ونظرته للمنظمة Concern for public image.		
٩- مدى اهتمامها بالعاملين employees.		
١٠- مدى إهتمامها بتحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة.		
١١- درجة الإلهام والدافعية التى تبثها الرسالة للعاملين .		

* Source: David, F. ***Strategic Management*** . (New York: Prentic-Hall, 1995), p. 97.

الفصل الرابع

أهداف المنظمة العامة

عطاء الأديان

قال لى صحفى دانمركى شهد جانباً من المؤتمر الذى دعا إليه المجلس الأعلى للشئون الإسلامية فى الاسكندرية تحت شعار "عطاء الأديان فى خدمة الانسان" أنه لم يستطيع أن يتبين الهدف الحقيقى من وراء الدعوة إلى هذا التجمع الإسلامى الكبير.

هل هو للتباحث فى المشاكل والقضايا التى تواجه دول العالم الإسلامى وشعوبه؟ أم أنه مناسب لكى يقدم العالم الإسلامى وجهه الحضارى لشعوب العالم الأخرى، ويجلو عن وجه الإسلام ما تلصقه به حركات التطرف والإرهاب من أوصاف واتهامات صورته على أنه العدو الجديد الذى يمكن أن يكون مصدراً للحروب والكوارث؟ أم أنه مجرد مناسبة أحتفالية من تلك المناسبات التى تملأ العالم الإسلامى؟.

فكرت طويلاً فى تساؤلات هذا الصحفى الدانماركى الذى استمتع بمباهج ضيافة المؤتمر واحتفالاته.. لكنه لم ينس أنه لابد أن يكون لمثل هذه المؤتمرات هدف محدد يساوى ما ينفق عليها من أموال.

فلو كان الأمر يتعلق بحلقة للبحث والدراسة حول الموضوع الذى أختير للمؤتمر وهو عطاء الأديان فى خدمة الإنسان... أو بعبارة أخرى عطاء الإسلام كدين وعقيدة وتشريع وأسلوب حياة فى خدمة الإنسان وإسعاده وتقدمه والإرتقاء بحياته.. لاتخذ المؤتمر شكلاً آخر كمؤتمر علمى تلقى فيه الأبحاث والدراسات. وتدور فيه مناقشات علمية حول موقف الإسلام من قضايا العصر وتحدياته.

ولو كان مناسبة لكى يستعرض المدعوون من أهل العلم وقادة الفكر الإسلامى

أشكاليات العصر التى تمثل تحدياً حقيقياً للشعوب الإسلامية وردود المفكرين الإسلاميين عليها فى محاولة لدفع الإتهامات والشبهات التى تضع الحضارة الإسلامية فى موضع العداء والتخلف الذى يهدد الحضارات الأخرى. فقد كان من الضرورى أن يتخذ المؤتمر شكلاً آخر.. وأن يُدعى للمشاركة فيه ممثلو الإعلام الغربى ومفكروه الذين يثيرون هذه الاتهامات. ولوثوا الرأى العام العالمى بحملات التشويه والإفتراء.

ولكن الذى حدث لم تكن له علاقة بهذا ولا بذاك. فالذين يراد أن يُوجه لهم الخطاب فى الغرب لم تُوجه إليهم الدعوة.. والذين وُجهت إليهم الدعوة لم يكونوا بحاجة إلى توجيه الخطاب ولم تعقد مؤتمرات صحفية تشرح الهدف من المؤتمر أو تلخص توصياته وقراراته لكى يطلع العالم على فكر هذا العالم الإسلامى الغامض والمجهول. وما يثار من تساؤلات حول الإسلام والمسلمين وقضاياهم ومستقبلهم. وكان الوفد الوحيد الذى تحرك بأسلوب عصرى يتلائم مع مفهوم العالم للهدف من عقد مثل هذه المؤتمرات ، هو الوفد الإيرانى الذى انتهز فرصة هذا التجمع فعقد مؤتمراً صحفياً أوضح فيه وجهة نظره من بعض ما يثار من انتقادات ضد إيران.

وفيما عدا ذلك فقد انتهى المؤتمر كما بدأ دون أن يقدم للإسلام خدمة جديدة.. تزيد عما قدمه نفس المؤتمر فى العام الذى سبقه. أكثر من كونه مجرد احتفال بالمولد النبوى الشريف وقد آن الأوان لكى نعرف لماذا تعقد المؤتمرات فى كل الأحوال؟!

سلامة أحمد سلامة

جريدة الأهرام

١٩٩٥

والحياة .. "أجوال"

من الأقوال المأثورة عن كبير معلقي كرة القدم الراحل الأستاذ محمد لطيف أن «الكورة أجوال» وكما نعلم فإن «اجوال» هي جمع «جول» وهي كلمة انجليزية "GOAL" معناها بالعربية «هدف». وفي تصوري أننا أصبحنا في امس الحاجة إلى أن نستعير هذا التعبير من المعلق الراحل وأن نقول لأنفسنا أن «الدنيا أجوال» وهو الأمر الذي برغم أهميته صار غائباً عن أذهاب الكثير منا. ولأدلل على صحة ملاحظتي تلك فانني أعرض الآتي:

* على المستوى الفردي: سأطلب من أي منكم أن يسأل نفسه أو أصدقاءه أو المقربين منه «ما هو هدفك في هذا العام أو في هذه المرحلة؟» وباستثناء من سيأتيك باجابة تقليدية أو أو مرحلية تدعو لها حاجته الشخصية فستفاجأ بصحة ملاحظتي. بالطبع ستجد من يجيبك، عاوز اتجوز.. عاوز شقة.. عاوز عربية.. عاوزة عريس «لقطة».. عاوز أجوز الأولاد.. إلى آخر هذه الأهداف المرحلية المؤقتة. ولكن تعال معي واسأل من استقرت أموره أو أجيبت له تلك المطالب فستفاجأ بأنه ليس هناك هدف مفيد محدد لحياة معظمنا توجه بهذا السؤال إلى طالب الطب أو الهندسة، مثلاً، واسأله: ما هو هدفك من دخولك تلك الكلية؟ وما هو الهدف الذي تصبو إليه عقب تخرجك؟ وسوف تفاجأ باجابات تذهلك. توجه بالسؤال التالي إلى غالبية المثقفين من «الكبار»: ماذا تريد أن تحقق قبل أن تغادر هذه الدنيا؟ واحصر كم منهم سيعطيك هدفاً «دسماً» يقنعك كأن يقول «أريد أن أقوم بترجمة هذا الكتاب أو بقراءة هذه السلسلة أو بتعلم هذه اللغة أو بمحو أمية خمسين شخصاً من قريتي أو بمحاولة التعرف على تلك المناطق السياحية ببلدي أو بالعالم.

* وعلى المستوى الاجتماعي: أنظر كم من

الاجتماعات والندوات والمؤتمرات التى تنعقد لساعات وأيام طوال واسأل منظميها: ما هو الهدف الحقيقى من كل ذلك؟ قد تسمع إجابات ضخمة قبل أو أثناء أو فور انتهاء كل ذلك ولكن ارجع بعد فترة وجيزة جداً من الزمن وعاود سؤالك: كم تحقق من هذه الأهداف؟ وسوف تفاجأ بأنه لا شىء تقريباً.

* على المستوى التنفيذى: أنظر كم من قرارات تتخذ فى سبيل حل مشكلة معينة وقد يبدو لك من الكلام الحماسى للمخططين أنها قرارات صائبة ١٠٠٪ فى معظم أهدافها ولكن تابع تنفيذ معظم ما يؤخذ منها وستكتشف العجب وتصاب بكم لا بأس به من الأحباط.

* على المستوى الإعلامى: اجلس أمام التليفزيون وتابع معظم مسلسلاته أو برامجه أو مسابقاته ثم اسأل نفسك أو من هم حولك: هل من هدف لكل ذلك؟ وهل تحقق هذا الهدف؟ وما هى نسبة تحقيقه أو نجاحه فى ذلك؟.

بالطبع فاننى لا أريد من رسالتى تلك أن ابث لغيرى بعضاً مما أصابنى من إحباط من جراء ملاحظتى تلك ولكننى أريد أن أؤكد القول المأثور للراحل الأستاذ/ لطيف بعد تعديله وملخصه أن دنيانا على المستوى الفردى والجماعى خاصة فى هذا العصر الذى يسابق فيه العالم كله الزمن هى دنيا «أجوال» تحتاج إلى:

١) تحديد هذه الأهداف التحديد الدقيق، ٢) ترتيب أولوياتها الترتيب اللازم، ٣) وضع الخطط المحددة اللازمة لتحقيقها، ٤) دراسة المعوقات التى يمكن أن تحول دون ذلك وكيفية تلافيها، ٥) وضع الخطط الزمنية الواقعية لتحقيقها، ٦) التقييم الزمنى الدورى لسير تحقيقها وتعديل خط هذا السير إذا لزم الأمر، ٧) التقييم النهائى ومحاسبة النفس أو الغير عند حدوث أى تقصير أو مكافأة النفس أو الغير عند الإحراز الحقيقى للهدف ثم البدء بنفس الكيفية فى العمل على تحقيق الهدف التالى:

د. علاء الدين القوصى

جريدة الأهرام

١٩٩٨

الدولة والأهداف السامية!

اذكر فيما أذكر حواراً على صفحات الأهرام بين كاتبين صحفيين كبيرين. كان الحوار عن وظائف الدولة.. رأى أولهما أن الدور التقليدى الذى إرتبط بفكرة قيام الدولة هو حماية الناس والمجتمع "الدولة الحارس"، وأعتبر ثانيهما الدولة بستانياً يحرس ويرعى معاً... "الدولة البستانى".

لا شك أن من وظائف الدولة رعاية المجتمع وحمايته من أخطار قد تهدده فى الداخل أو الخارج. لكن وظائف الدولة الحديثة لم تعد تقتصر على ذلك.. لقد إتسعت وتشعبت وتشابكت وأحاطت بالمواطن.

الدولة تتولى الأمن والدفاع، تشرف على الصناعة والتعليم. تؤمن الناس ضد المرض والبطالة، تشجع البحث العلمى، تدير النقد، تفرض الضرائب، تحدد شروط قيام الجمعيات والنقابات والإتحادات، تقييم نظام التقاضى.

كل ذلك من وظائف الدولة:

لقد برر المفكرون والسياسيون وجود الدولة أو قيامها أو الولاء لها بما تؤديه من وظائف، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف سامية!

يقول أحدهم: "إن وجود الدولة فى عيون المواطنين لا يبرره كونها دولة.. إنما يبرر هذا الوجود بما تفعله".

ويقول الآخر: "إن ولائى لا يرجع إلى وجود الدولة فى

ذاته، وإنما يرجع إلى الأهداف التى توجد الدولة من أجل النهوض بها".

من هذه الأهداف إرضاء رغبات كل المواطنين دون إستثناء بمعيار متساو، فلا تنحاز الدولة لجماعة دون أخرى، أو لطبقة دون طبقة! من هذه الأهداف الإعتراف بحق المواطن فى أن يعبر بحرية عن رأيه فى شئون الدولة .

ويجب على الدولة ألا تطالب المواطن بالولاء لمجرد توفر النية فى تحقيق الأهداف السامية، فالنيه وحدها لا تكفى.!

سامى دياب
جريدة الاهرام
١٩٩٧

تمثل المقالات والمواقف السابقة أهمية تحديد الأهداف لأى عمل دون لبس أو غموض، لأن الأهداف هى التى تحرك المنظمة فى اتجاه دون إتجاه آخر. وكما هو واضح فإن المبادىء العلمية التى أثيرت فى المقالات السابقة توضح أنه لا يمكن أن ينصلح شىء بدون تحديد الهدف منه أولاً حتى وإن كان هذا مجرد تنظيم مؤتمر أو حتى على المستوى الشخصى ، وبالطبع على مستوى المنظمة ، أو على مستوى الدولة . المهم أن أى عمل يحتاج من البداية إلى التحديد الواضح للهدف منه لأن هذا التحديد هو الذى سيوجه أنشطة وموارد ووقت ومجهود الإدارة نحو تحقيق هذا الهدف.

ما هى الأهداف؟

الأهداف هى النهايات التى تجاهد المنظمة من خلال وجودها وعملياتها لكى تحققها .

"Organizational Objectives are those ends which the organization seeks to achieve by its existence and operations" (Glueck, 1980:35).

وقد تتحقق الأهداف نتيجة لوفرة الموارد أو المفاجآت أو بالحظ، أو من خلال أخطاء المنافسين أو من خلال الإحتكار كما فى حالة الكثير من المنظمات العامة (البوليس - القضاء -.. الخ). ولكنها تأتى أيضاً نتيجة العمل الإيجابى وفرض السيطرة والأداء المنظم والتحركات المناسبة. ونحن فى هذا المرجع نفضل المدخل الأخير لتحقيقها وألا يترك مستقبل المنظمة العامة وتحقيق أهدافها للصدفة.

وهناك العديد من الأهداف التى تسعى المنظمة العامة إلى تحقيقها وهى:

- الفاعلية فى تقديم الخدمة .
- الكفاءة فى تقديم الخدمة .

- النمو.
- إرضاء العاملين العاملين.
- تقديم الخدمات بجودة مرتفعة ، وكما يحددها المواطنون .
- المسئولية الإجتماعية وخدمة المجتمع المحيط.

وإذا كنا قد عرضنا لأهداف متعددة فإن هناك عدة ملاحظات خاصة بها:

١- لا تقوم كل المنظمات بإتباع الأهداف السابقة كلها، كما أن هذه الأهداف ليست حصراً شاملاً لكل الأهداف. لكن الدراسات توضح أن للمنظمات أكثر من هدف وليس هدف واحد.

٢- هناك بعض المنظمات التى تحاول تحقيق بعض أهدافها فى الأجل القصير، تحقيق البعض الآخر فى الأجل الطويل. فمثلاً قد ترى كثير من المنظمات البدء بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل الخاصة بتحقيق الكفاءة ورضاء العاملين. ثم تحاول جاهدة تحقيق الأهداف طويلة الأجل الخاصة بالنمو والبقاء والمسئولية الإجتماعية.

٣- طالما أن هناك أهداف متعددة فى الأجل القصير. فإنه من الطبيعى إحتلال بعض الأهداف أولوية قبل غيرها من الأهداف الأخرى. وهذا الترتيب مهم طالما أن الموارد والوقت محدودين. فعلى سبيل المثال يجب التفرقة الواضحة والاختيار بين جودة الخدمة وتكلفتها حتى يتم إعطاء الهدف الذى سيتم إختياره من بينهما (الجودة – التكلفة) الأهمية اللازمة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيقه.

٤- هناك أكثر من طريقة لقياس والتحقيق من مدى إنجاز الأهداف المختلفة (فمثلاً هناك مقاييس لرضاء العاملين، مقاييس الكفاءة.. الخ).

٥- هناك إختلاف بين الأهداف الرسمية المعلنية Official والأهداف التى تجاهد المنظمة العامة لتحقيقها فعلاً Operative. ويمكن تحديد الأهداف

الأخيرة من خلال أسلوب المنظمة فى تخصيص وتوزيع مواردها allocating resources. أما الأهداف الرسمية فهى الأهداف التى تقول say المنظمة فى المناسبات الرسمية أنها تحاول أن تحققها. والأهداف التى تهمنا هنا هى الأهداف التى تخصص لها الإدارة وقتها ومواردها.

أهمية وجود الأهداف:

إذا لم توجد أهداف للمنظمة العامة فكيف تعمل إذن هذه المنظمة؟ ولماذا تعمل؟ وكيف ستوزع مواردها وتخصص مجهوداتها وكيف سيتم قياس أدائها والحكم عليه ؟. ان الأهداف ضرورية بل حتمية لأى عمل وما لم يتم تحويل رسالة المنظمة إلى أهداف أداء محددة، وأيضاً إلى نوع من الإلتزام، فإن غرض المنظمة سوف يظل مجرد رغبة أو نية. وتوضح الخبرة أن المديرين الذين يضعون أهداف لهم ولمنظماتهم تزيد لديهم إحتمالات تحقق هذه الأهداف عن المديرين الذين لم يضعوا هذه الأهداف. فتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف أداء تساعد على منع إنحراف المنظمة وتساعد على ترتيب أولوياتها. بالإضافة إلى توفير مقاييس للحكم على أدائها. وعموماً هناك أسباب أساسية وراء أهمية وجود الأهداف وهى:

١- يساعد وجود الأهداف على إبراز سبب وجود المنظمة وأهميتها .

٢- يساعد وجود الأهداف فى توجيه جهود العاملين نحو هدف مشترك لتحقيقه.

٣- يضمن وجود الأهداف التنسيق بين القرارات المختلفة وتقليل الصراعات والإختلافات بينهم.

٤- تتيح الأهداف وجود معايير standards تساعد فى تقييم أداء الإدارة والمنظمة.

كيف تتم عملية صياغة الأهداف؟

هناك مدخلين لصياغة الأهداف: الأول هو أن تصاغ هذه الأهداف بواسطة الإدارة العليا، والمدخل الثانى يرى أن تصاغ الأهداف بمشاركة جميع العاملين . وفى الواقع تصاغ الأهداف بواسطة الإدارة العليا لكن لابد من التأكد من أن هؤلاء لم يختاروا الأهداف من فراغ بل إن هذه الأهداف إختيرت فى ضوء:

١- حقائق ومتطلبات البيئة الخارجية وعلاقات القوى المحيطة (الحكومة، المشرعين، طالبى الخدمة، الموردين.. الخ).

٢- إمكانيات وموارد المنظمة الداخلية وعلاقات القوى الداخلية وأثر ذلك على أولويات الأهداف .

ويلاحظ مما سبق أنه لابد من مراعاة ظروف المنظمة الداخلية (إمكاناتها الداخلية من عمليات وأموال وبشر ... الخ) وكذلك ظروفها الخارجية التى تعمل فيها سواء كانت ظروف داخل الدولة أو حتى على المستوى العالمى .

الأهداف فى الواقع العملى :

مرت المنظمات المختلفة بمراحل متعددة لتطوير وصياغة أهدافها وهذه المراحل هى:

١- عدم وجود أهداف رسمية No Formal Objectives حيث أن كثير من المنظمات (عادة الصغرى) لا يوجد لديها أى أهداف مكتوبة على الإطلاق. هذا بالإضافة إلى أن الكثير من المنظمات الحكومية فى الدول النامية ومنها مصر تعمل بدون أهداف محددة .

٢- صياغة أهداف عامة Formulating of General Objectives لكنها ليست فى شكل مكتوب Non in written form فبمجرد أن تعى الإدارة أهمية وجود الأهداف فإنها تبدأ فى صياغة هذه الأهداف فإذا سألت

الإدارة العليا عن أهدافها فربما تعطيك إجابات عامة. ولن تجد هذه الأهداف مكتوبة أو موثقة في أي مكان.

٣- صياغة أهداف عامة لكنها مكتوبة General written objectives إن الخطوة التالية هي كتابة وتوثيق هذه الأهداف. وقد تظهر في التقارير السنويةللمنظمة.

٤- صياغة أهداف محددة Specific objectives. وتكون الصعوبة في هذه المرحلة هي إهتمام المديرين بتحديد الأهداف. فمثلاً من زيادة معدل العائد على الاستثمار إلى زيادة معدل العائد بنسبة ٩٪ (لاحظ الدقة والتحديد في الهدف الجديد). أو تخفيض وقت الخدمة إلى تخفيض وقت هذه الخدمة بنسبة ٢٠٪ .

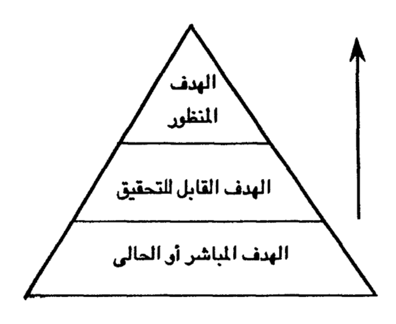
٥- ترتيب أهداف المنظمة Ranking of specific objectives فالمرحلة الأخيرة والصعبة هي سؤال المديرين عن ترتيب الأهداف. حيث يجب أن يقرر المديرين مثلاً أن هدف معدل العائد على الإستثمار أهم من الحصة السوقية أو العكس، أو أن الحصة السوقية أهم من رضاء العاملين أو أن جودة الخدمة مقدمة على كمية الخدمات المقدمة أو العكس.

أهداف المنظمة والإستمرارية(*)

عادة ما يكون للمنظمة ثلاث مستويات أو أنواع من الأهداف وهي الأهداف المباشرة والأهداف القابلة للتحقيق والأهداف المنظورة أو الخيالية والتي يوضحها الشكل التالي:

---

* مصدر هذا الجزء:
د. شوقي حسين عبد الله، *أساسيات الإدارة*، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٩)، ص٩٨-١٠٦، وبإذن خاص من سيادته.



شكل (٤/ ١) التدرج الهرمى للأهداف

الأهداف المنظورة:

تقع الأهداف المنظورة فى قمة التدرج الهرمى، وهى بمثابة الإنجازات المرغوبة أكثر بالنسبة للمنظمة، وبعضها يمكن عملياً توقعه خلال وقت معين.

وتشجع الأهداف المنظورة على التقدم والتحسين وغالباً ما تتحقق فى النهاية فيقال مثلاً أن منظمة صغيرة كونها الأخوين أورفيل وولبر رايت كان لها مثل هذا الهدف المنظور، فقد توقعا بأن الإنسان سيستطيع يوماً ما الطيران بإستخدام الآلات وبدءا العمل نحو تحقيق هذه الفكرة غير العملية وقتها . وتتغير الأهداف المنظورة مع تقدم مستوى المعرفة ومع تغيرات الظروف فى المنظمة، والعمل نحو هدف منظور يعد بمثابة محاولة الوصول إلى نقطة فى نهاية طريق مستقيم وممتد إلى مالا نهاية، وكلما تحرك الإنسان نحو تلك النقطة كلما إبتعدت عنه بقدر إقترابه منها وهكذا .

وكثيراً ما يعتقد البعض أن الأهداف المنظورة غير ضرورية ويشار إليها عادة على أنها نظرية جداً أو بعيدة بعد السماء عن الأرض أو لا يمكن تحقيقها حالياً إلا أنها فى الحقيقة مفيدة جداً لكل منظمة تنوى الإستمرار فى تحسين ما تحققه، وهى تعتبر المنشط الأساسى لبعض إنجازات البشرية العظمى، ومن الناحية العملية يمكن إسناد كل تقدم حديث فى النقل أو الإتصالات أو الطاقة

أو الطب وجميع الحالات التى تساهم فى تحقيق أعلى مستويات المعيشة التى عرفها الإنسان حتى الآن إلى أهداف منظورة والتى كانت بمثابة سهام فى السماء إلى أن أصبح المنظور قابلاً للتحقيق ومن ثم مباشر (ومن أمثلة ذلك أجهز الفاكس ، وأجهزة الكمبيوتر ، والسفر للفضاء وأطباق الإستقبال المعروفة بإسم الدش ، الإنترنت ، التليفون المحمول ، الحكومة الإلكترونية .. إلخ) والبقية تأتى.

الأهداف القابلة للتحقيق :

إن الأهداف القابلة للتحقيق هى تلك التى يمكن تنفيذها ويمكن تقدير الوقت اللازم لإنجازها، وعلى الرغم من أن الأهداف المنظورة تكون عادة بعيدة جداً فى المستقبل بحيث يكون من غير العملى التفكير فى وضع برنامج زمنى لتحقيقها ، إلا أن الأهداف القابلة للتحقيق ليست كذلك، لكن يتطلب لإنجازها إمتداد المعرفة والطرق الفنية والتكنولوجية الحالية وهذا يتطلب إستثماراً مالياً فى البحث والتنمية والتطوير .

الأهداف المباشرة أو الحالية :

عندما تصبح الأهداف القابلة للتحقيق ممكنة (أو عملية) فإن مجموعة جديدة من الأهداف (أهداف مباشرة) تكون ضرورية حتى يمكن إنتاج وتسويق السلعة، وأن جميع السلع والطرق والوسائل الجديدة (جميع الإبتكارات) هى أمثلة عن أهداف قابلة للتحقيق أمكن الوصول إليها وأصبحت عندئذ أهدافاً مباشرة. ويمكن إنجاز الأهداف المباشرة بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة، ولا يتطلب الأمر البحث عن معرفة جديدة كما هو الحال بالنسبة للأهداف المنظورة.

ويمكن ربط الأهداف بالوقت، فالأهداف المنظورة هى المنتهى أو الحلم بالنسبة للمنظمة ولا يمكن وضع جدول زمنى محدد لتحقيقها، أما الأهداف القابلة للتحقيق فيمكن إعداد تقديرات جيدة بالنسبة للوقت، ويمكن تحقيق الأهداف المباشرة الآن بدون تطورات جديدة فى الفن الصناعى.

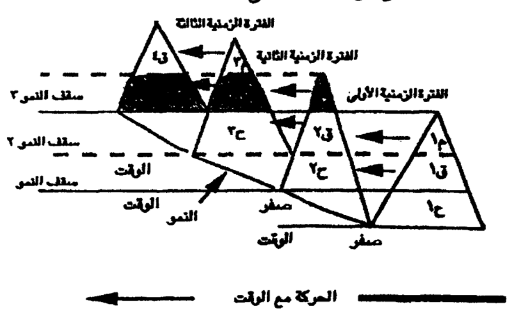
أهداف المنظمة والتنمية والإستمرارية :

يوضح المفهوم الأساسى للتدرج الهرمى للأهداف أن للمنظمة ثلاثة مستويات أو أنواع من الأهداف، ويكون للمنظمة قصيرة الأجل عادة مجموعة من الأهداف المباشرة فقط والتى عندما تتحقق تمثل إتمام غرض المنظمة وإقترابها من الموت، أما المنظمة التى تتوقع حياة طويلة فيكون لها الأنواع الثلاثة من الأهداف وهى الأهداف المباشرة والقابلة التحقيق والمنظورة.

وتوفر الأهداف سقفاً للإنجازات، وعند الوصول إلى هذا المستوى من الإنجاز تكون المنظمة قد حققت جميع أهدافها.

ولكن كيف تستطيع المنظمة تحقيق الإستمرارية؟

تبدو الإجابة عن ذلك بسيطة ظاهرياً، إذ تستطيع المنظمة تحقيق حياة طويلة عن طريقة تنمية أهداف جديدة بدلاً من مجرد محاولة تحقيق مزيد من الكفاءة فى تحقيق الأهداف القديمة، ويمكن تحقيق العملية ككل متى سمح وقت إنجاز التدرج الهرمى لأهداف المنظمة بتحقيق التنمية بدلاً من التقيد بسقف النمو كما هو موضح فى الشكل التالى:



م = أهداف منظورة
ق = أهداف قابلة للتحقيق
ح = أهداف حالية

شكل (٤/٢)

الديناميكية لإنجاز الأهداف

ويتضمن الشكل السابق مفهوم الأهداف التى ينشأ مع الوقت كى يسمح للمنظمة بالوصول إلى مستويات أعلى وأعلى، ويكون التحول الذى يحدث فى التدرج الهرمى للأهداف هاماً، إذ تتجه الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق إلى أسفل مع إزدياد مقدرة المنظمة على إنجازها وبالتالى تصبح الأهداف المنظورة أهدافاً قابلة للتحقيق وتصبح الأهداف قابلة التحقيق أهدافاً مباشرة ويصل نمو المنظمة إلى أقصاه عند سقف النمو (١) إلا إذا تغيرت الأهداف حيث أن أى تغيير فى الأهداف يسمح للمنظمة بالوصول إلى مستوى أعلى.

وبالإنتقال إلى الفترة الزمنية التالية يتبين وجود زيادة فى إمكانية نمو المنظمة (سقف النمو ٢ الآن) وتتحقق عن طريق التنمية، لكن كيف حدثت التنمية؟ لقد تحققت التنمية فى المنظمة عندما تحولت الأهداف القابلة للتحقيق سابقاً إلى أهداف مباشرة، وأصبحت الآن هذه الأهداف جزءاً من الأهداف المباشرة (ح٢) فى التدرج الهرمى بالنسبة للفترة الزمنية الثانية. وهناك تغيير آخر له دلالته فقد أصبحت الأهداف المنظورة (م١) للفترة الزمنية الأولى جزءاً من الأهداف القابلة للتحقيق (ق٢) فى الفترة الزمنية الثانية.

وتوضح الفترة الثالثة الأهداف الأصلية (م١) وقد تحولت إلى أهداف مباشرة (ح٣) وقد إرتفع سقف النمو مرتين وكانت التنمية هى المسئولة عن هذا الإرتقاء فى كل مرة، فإذا كانت المنظمة تجدد بإستمرار تدرجها الهرمى للأهداف وتجعلها حديثة أو متمشية مع الزمن حدثت عملية تبديل من أعلى إلى أسفل إلى أن تصبح قابلة التحقيق (ق٣) فى الفترة الزمنية الثالثة وتصبح أهدافاً مباشرة (ح٤) فى الفترة الزمنية المستقبلية (الرابعة) ولعل هذا يوضح الطريقة التى تساهم بها عملية تنمية أهداف جديدة فى تجديد المنظمة وإستمرارها. وعلى هذا فإن المنظمات العامة لابد أن تعتمد على هذا الهرم من الأهداف (منظورة - قابلة للتحقيق - مباشرة) وتضع من الأسس ما يساعدها فى تحقيقها.

فاعلية المنظمة العامة كأساس لقياس الأهداف :

ذكرنا سابقاً أن المدير يُقيم على أساس نجاحه فى تحقيق الفاعلية effectiveness والكفاءة efficiency. وتعتبر الفاعلية التنظيمية من الموضوعات الهامة لكتاب الإدارة وبالتالى فهى هامة أيضاً بالنسبة للمنظمات العامة خاصة أن هناك جدلاً كبيراً فيما يتعلق بمدى فاعلية المنظمات العامة ككل. ويلاحظ أن عدم فاعلية هذه المنظمات قد يؤثر على تحديد التمويل اللازم funding للمنظمات العامة وكذلك جدوى السلطات الممنوحة لها legal authorization وكذلك درجة الرقابة oversight على هذه المنظمات والتى تؤثر على سلوك العاملين والهيكل التنظيمى وأسلوب الآداء داخل هذه المنظمات. وهناك مداخل مختلف لقياس الفاعلية سواء للمنظمات العامة أو الخاصة وهى :

١- مدخل الأهداف : The Goal Approach

يعتمد هذا المدخل على أنه من الطبيعى وجود هدف لكل منظمة ولابد من التأكد هل حققت هذه المنظمة أهدافها أم لا. وعادة ما يكون للمنظمة أكثر من هدف وقد تكون هذه الأهداف متعارضة مع بعضها نظراً لأن للمنظمة أكثر من فئة لها مصالح معها Stakeholders كطالبى الخدمة والمديرين والعاملين والهيئات التشريعية والحكومة والأحزاب السياسية والصحافة.. الخ وكلها قد تتعارض مصالحها بالطبع.. وهناك مشكلة أخرى حيث توجد أهداف طويلة الأجل long-term وأخرى قصيرة الأجل short-term وثالثة رسمية formal تدعى المنظمة أنها تحققها ورابعة فعلية actual تخصص لها المنظمة الموارد وتعمل على تحقيقها فعلاً. وقد تدعى المنظمة العامة أنها تعمل لرفاهية المجتمع ولرفاهية عملائها وهذه هى الأهداف الرسمية لكن السلوك الفعلى actual behavior قد يشير إلى إهتمام الإدارة بالمنظمة ومصالحها أكثر من أهتمامها بالجمهور أو العملاء أو المجتمع المحيط.

ولقد وضع (Coross 1976) سبعة أنواع من الأهداف لقياس الفاعلية التنظيمية للمنظمة العامة وهى:

١- مدى إشباع حاجات الأطراف الهامة للمظمة العامة Stakeholders (حاجات طالبى الخدمة، العاملين).

٢- حجم المنتجات والمخرجات النهائية للمنظمة العامة.

٣- الكفاءة فى الحصول على المدخلات.

٤- الاستخدام الكفء للمدخلات فى تقديم الخدمة .

٥- جدوى العائد على الأموال المستثمرة فى المنظمة العامة. (مبانى - أدوات - سيارات... إلخ).

٦- مدى تمشى العمل مع القوانين واللوائح والموازنات.

٧- السلوك الرشيد من العاملين.

أما (Mott, 1972) فقد قام بقياس فاعلية المنظمات الحكومية من خلال قياسه للكمية، الجودة، الكفاءة، التكيف، المرونة الخاصة بهذه المنظمات.

٢- مدخل الموارد : Resource Approch

نظراً للصعوبات المرتبطة بنموذج الأهداف، بدأ العلماء فى البحث عن مداخل أخرى لقياس فاعلية المنظمات العامة. وفى هذا المدخل فإن التركيز على مدى قدرة المنظمة فى الحصول على موارد مميزة تدعمها فى التعامل مع البيئة المحيطة. ولقد تم قياس الفاعلية فى هذا المدخل من خلال عدة متغيرات أهمها:

١- قدرة المنظمة العامة على إستثمار الموارد والفرص الخارجية المتاحة فى البيئة لصالحها ولصالح جمهورها .

٢- قدرة المنظمة على حذب كفاءات بشرية إدارية وفنية متميزة والاحتفاظ بها .

٣- كفاءة المنظمة فى الحصول على الموارد المادية الأخرى .

٤- قدرة المنظمة على تقديم الخدمات الجديدة والمتطورة للجمهور.

٣- نموذج إشباع حاجات العاملين :

Participant Satisfaction Model

هناك مدخل آخر وهو سؤال المشاركين عن مدى إشباع المنظمة لحاجتهم. ويعتمد هذا النموذج على سؤال العاملين عما إذا كانت المنظمة تحقق حاجاتهم وما إذا كانوا يشاركونها فى وضع أهدافها ويعملون لتحقيق هذه الأهداف Steers, 1997 . لكن المشكلة هى: هل يتم تحقيق أهداف وحاجات العاملين على حساب الجمهور (طالبى الخدمة) والرأى العام أم أن تحقيق حاجاتهم لا يؤثر على طالبى الخدمة؟

٤- مدخل الموارد البشرية والعمليات الداخلية :

Human Resource and internal Process

هناك الكثير من المداخل الإدارية التى تفترض أن أهم شىء لتحقيق الفاعلية هو أن تؤدى العمليات الداخلية للمنظمة بسلاسة وذلك من خلال مجموعة من العوامل الأساسية منها أسلوب الاتصالات الداخلية، نمط القيادة المستخدم، التحفيز، الثقة بين الأفراد وبعضهم البعض، نظم الرقابة الداخلية والمحاسبية المستخدمة، نظم الرقابة على المخزون، نظم الشراء، نظم التعاقدات وهكذا.

لكن يلاحظ أن هذه العمليات الداخلية لا تعكس الفاعلية الكلية وعادة ما يركز المديرين فى المنظمات العامة على العمليات الداخلية على أنها الفاعلية الكلية مع إهمال العوامل الخارجية بالرغم من أهميتها وتأثيرها على إدارة هذه المنظمات.

٥- نموذج متكامل لفاعلية المنظمات العامة :

حاول الكثير من الباحثين استخدام أكثر من مقياس للفاعلية وبالتالى فهناك أكثر من بعد للفاعلية. ويوضح الجدول التالى الأبعاد والمقاييس الأساسية للفاعلية.

جدول (٤/٢) مقاييس وأبعاد الفاعلية التنظيمية

١- الفاعلية الكلية للمنظمة	١٦- التخطيط ووضع الأهداف
٢- الإنتاجية	١٧- مدى الاتفاق على الأهداف بين العاملين
٣- الكفاءة	١٨- مدى شيوع الأهداف بين العاملين
٤- الربحية	١٩- تطابق الدور وانسجامه
٥- الجودة	٢٠- مهارة إدارة العلاقات بين العاملين
٦- النمو	٢١- المهارات الإدارية
٧- الحوادث	٢٢- إدارة المعلومات والاتصالات
٨- الغياب	٢٣- الربحية في العمل
٩- دوران العمل	٢٤- التعامل مع البيئة
١٠- الرضا عن الوظيفة	٢٥- التقييم بواسطة الجهات الخارجية
١١- الدافعية	٢٦- الإستقرار
١٢- الروح المعنوية	٢٧- القيم التى تؤمن بها وتتعامل بها القوى البشرية
١٣- الرقابة	٢٨- المشاركة
١٤- الصراع	٢٩- التدريب والتطوير
١٥- المرونة - التكيف	٣٠- التركيز على الإنجاز

والخلاصة أن عملية قياس فاعلية المنظمة العامة عملية متعددة الأبعاد حيث أنها تهم كل صاحب مصلحة فى هذه المنظمة وبالتالى فمن البديهى أن تتعدد الأبعاد لتلائم كل أصحاب المصالح. فعلى سبيل المثال قام (Cameron, 1975) بقياس فاعلية الجامعات من منظور أطراف عديدة مثل الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الجامعات نفسها. وعلى هذا فلابد أن تتضمن مقاييس الفاعلية أبعاد Dimensions مختلفة لقياس درجة رضاء كل طرف وليس بعداً واحداً وهو ما يوضحها الشكل التالى:

(*) Source, Gampbell, J. P. "on the Nature of organizational effectiveness in P.S. Goodman et al., New perspective Organizational Effectivess (San Francisco: Jossey - Bass, 1977).

مقاييس موضوعية	مقاييس وصفيه




أولاً: الاشباع العلمى للطلاب

* عدد الطلاب المفصولين .	* درجة عدم رضاء الطلبة .
* عدد الطلاب الذين لديهم مشاكل تستلزم تدخل طبيب نفسى .	* شكاوى الطلبة .

ثانياً: التطور الاكاديمى للطلبة

* نسبة الطلاب الذين يلتحقون بالدراسات العليا إلى اجمالى عدد الطلاب .	* حجم التطور الأكاديمى . * الدراسات والتدريبات العملية .

ثالثاً: تطور المسار الوظيفى للطلبة

* عدد الطلاب الذين يقدم لهم إستشارات من المؤسسة العلمية فيما يتعلق بمستقبلهم	* عدد الطلاب الذين تم تعيينهم فى المجالات الرئيسية والهامة .

رابعاً: التطوير الذاتى للطلاب

* عدد الأنشطة الطلابية غير التعليمية (ثقافى، رياضى.. الخ).	* الفرص المتاحة أمام الطلاب للتطوير الذاتى . * التركيز على التطوير العملى الأكاديمى .

خامساً: درجة إشباع ورضاء اعضاء هيئة التدريس والإداريين

* عدد أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين يغادرون المؤسسة العلمية .	* درجة ضراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين عن وظائفهم وعملهم

شكل (٤/ ٣)

أبعاد ومقاييس الفاعلية فى المؤسسات التعليمية (جامعة)

سادسا: التطور المهنى ومناخ العمل

* مطبوعات الجامعة ومجلاتها العلمية، الجوائز التى حصلت عليها، المؤتمرات العلمية
* نسبة الحاصلين على الدكتوراه
* عدد الكورسات والمناهج الجديدة

سابعا: التفاعل مع المجتمع المحيط

* العمالة التى توفرها الجامعة للمجتمع
* عدد المقررات التعليمية
* التأثير على المجمتع المحيط
* نوعيات العمالة المقدمة للمجتمع

ثامنا: القدرة على الحصول على الموارد

* السمعة المحلية والعالمية للجامعة أو الكلية
* الموارد المخصصة للجامعة أو للكلية من الموازنة العامة للدولة
* النظرة للخريج
* إمكانية جذب الكفاءات العلمية المتميزة
* النظرة لأعضاء هيئة التدريس
* إمكانية الحصول على دعم مالى خارجى

تاسعا الجامعة من الداخل

* العلاقة بين الأساتذة والطلاب
* نوعية وأسلوب الاتصالات السائدة
* مدى التعاون بين الأساتذة والطلاب
* مدى استخدام المهارة والخبرة

شكل (٤/ ٣)

تابع أبعاد ومقاييس الفاعلية فى المؤسسات التعليمية (جامعة)

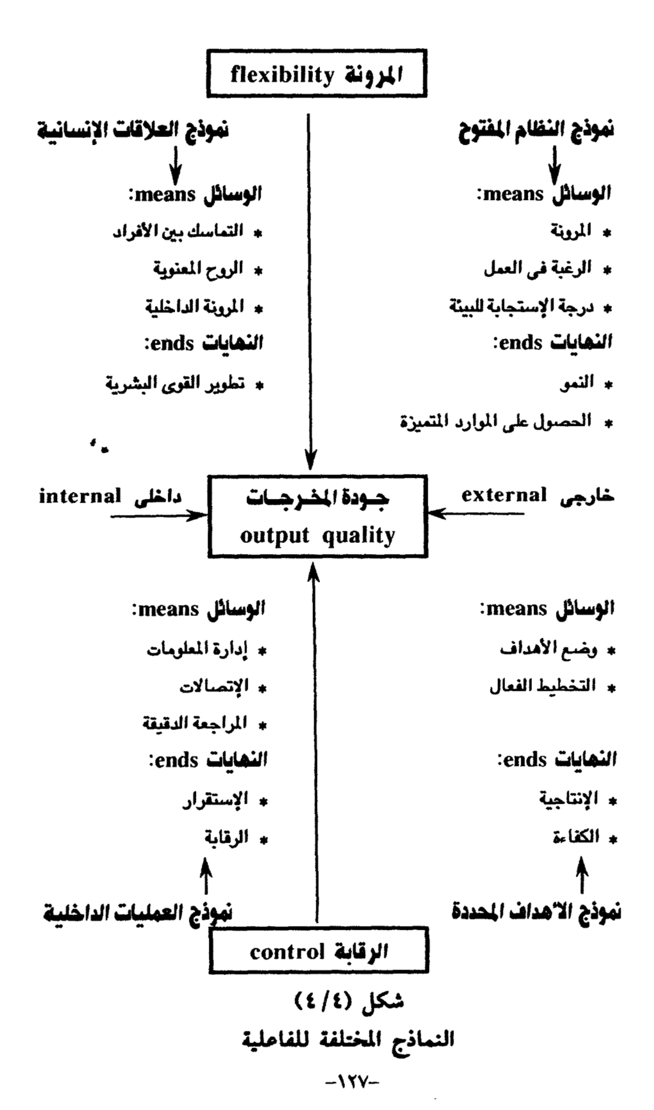
ويوضح العرض السابق تعدد وتداخل أبعاد قياس الفاعلية، ويمكن لهذه الأبعاد أن توصلنا إلى نماذج الفاعلية الأربعة الموضحة فى الشكل التالى والتى تتضمن:

١- نموذج العلاقات الإنسانية Human relation model والذى يركز على مرونة العمليات الداخلية وتحسين الروح المعنوية والتماسك كمدخل لتطوير الأفراد داخل المنظمة.

٢- نموذج العمليات الداخلية The internal process model والذى يركز أيضاً على داخل المنظمة من خلال توفير المعلومات الصحيحة والمراجعة الدقيقة كوسيلة لتحقيق الإستقرار والرقابة.

٣- نموذج النظام المفتوح Open system model والذى يركز على النواحى الخارجية من خلال درجة الإستجابة responsiveness للبيئة المحيطة من خلال المرونة الكافية للهيكل والعمليات كوسيلة لانجاز النمو وللحصول على الموارد اللازمة.

٤- نموذج الأهداف الواضحة والرشيدة The rational gaol model والذى يركز على التخطيط الفعال لزيادة الكفاءة.



شكل (٤/٤)

النماذج المختلفة للفاعلية

ويلاحظ أن النموذج المتكامل للفاعلية لابد أن يتضمن جميع مكونات هذه النماذج السابقة. فلكى تحقق المنظمة العامة الفاعلية المطلوبة فلابد أن تظل مفتوحة وأن تسمع listen لأى تغيير يحدث فى البيئة الخارجية وأن تشكل أهدافها طبقاً لذلك (نموذج النظام المفتوح). كما أنها لابد أن يتوافر لديها رقابة داخلية سليمة على جميع أنشطتها من خلال الإتصالات والمعلومات (نموذج العمليات الداخلية). وبالإضافة إلى ما سبق لابد أن يكون لديها أهداف محددة وأن تخطط لتحقيقها من البداية (نموذج الأهداف). وأخيراً لابد من تماسك أفرادها وإرتفاع روحهم المعنوية (نموذج العلاقات الإنسانية) حتى يمكن الوصول إلى جودة المخرجات بالشكل الذى يرضى عنه طالب الخدمة.

الفصل الخامس

إستراتيجية المنظمة العامة

نحو إستراتيجية جادة للإصلاح الإدارى

هل لدينا إستراتيجية حقيقية للإصلاح الإدارى فى مصر؟ هذا السؤال ينبغى أن يحظى باهتمام جاد من جانب دوائر رسم وصناع السياسات الإستراتيجية فى بلادنا؟ فحتى الآن يبدو أن مفهوم الإستراتيجية "غير واضح لدى قمم الجهاز البيروقراطى فى مصر.

والحقيقة أن الأفكار المطروحة للإصلاح الإدارى لا ترقى إلى مستوى الرؤية الإستراتيجية الشاملة للعمل الحكومى بل هى أقرب إلى خطط عمل سنوية نابعة من قلب الجهاز البيروقراطى المصرى وقياداته فتظل أسيرة لمفهوم الموظفين عن الإصلاحات الجزئية هنا أو هناك كالاهتمام بإنشاء قواعد بيانات ، أو شراء أجهزة الحاسبات الإلكترونية أو تبسيط إجراءات العمل فى بعض المصالح الحكومية (الشهر العقارى - التوثيق - السجل المدنى.. إلخ).

وهى وإن كانت أعمالاً ضرورية وذات فائدة فإنها تفتقر إلى قواعد أكثر شمولاً، فحتى يكون لدينا خطة إستراتيجية حقيقية للإصلاح الإدارى ينبغى أن يتوافر لها رؤية وخطة عمل على ثلاثة محاور هى:

أولاً: المحور التشريعى:

فنحن إزاء غابة تشريعية أربكت الحياة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمؤسسات، وعطلت فاعلية سير عجلة العدالة فلنا أن نتصور وجود أكثر من ٥٢ ألف تشريع (قانون وقرارات لائحية) تحكم الحياة فى مصر منها ما يزيد على ٢٤ ألف تشريع (قانون ولوائح

بمختلف درجاتها) فى مجال العمل الإدارى والحكومى يتحرك فى دائرتها نحو ٤,٥ مليون موظف يؤدون أكثر من ١٢٠٠ مليون عملية إدارية فى العام الواحد.

وهذا الكم من التشريعات لا نظير له فى كل النظم الإدارية والتشريعية فى العالم، فكيف يكون هناك إصلاح إدارى دون التوقف بحزم إزاء هذه الغابة الكثيفة من التشريعات لتطهيرها وتنقيحها وتنقيتها.

ثانيا: المحور التنظيمى/ المؤسسى:

كيف يمكن حل التناقض القائم بين رغبة رجال السياسة فى الحد من تدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى والخدمات من جهة وبين جنوح رجال الإدارة والبيروقراطية المصرية فى توسيع وزيادة الأجهزة والمصالح الحكومية من جهة أخرى؟

واللافت للنظر أن هذا التوسع فى الجهاز الحكومى لم يحظ بإهتمام قمم وقيادات البيروقراطية المصرية ومسئولى التنظيم والإدارة إزاء ثلاث وقائع سلبية تنمو داخل بنية التنظيم الإدارى وهى:

١-تداخل الإختصاصات بين الأجهزة الإدارية المختلفة.

٢-تضارب الإختصاصات.

٣-تكرار الإختصاصات.

وحتى نقترب بتحليلنا أكثر للظاهرة، نقدم نموذج حالة بوزارة الإسكان والتعمير والمرافق والتى يتبع لها ثلاث عشر هيئة تكاد تكون مكررة ومتداخلة ومتضاربة فى إختصاصاتها ومجالات عملها.

ونجد نفس الهيكل التنظيمى المترهل لدى وزارة النقل والمواصلات ووزارة الزراعة وإستصلاح الأراضى ووزارة الكهرباء... إلخ.

ويحتاج الأمر



إلى تدخل سياسى على أعلى مستوى، فالطابع السياسى غالب على الموضوع والحاجة إلى "لجم" هذا الإندفاع التوسعى مطلوب الآن أكثر من ذى قبل.

ثالثاً: المحور البشرى:

بلغ عدد العاملين فى القطاع الحكومى حتى نهاية ١٩٩٥ ٤,٥ مليون عامل. هذا من ناحية العدد فماذا عن مستوى الأداء، ومقدار الفاقد من تكاليف وقت العمل الرسمى فى هذا الجهاز الضخم؟

فى دراسة – غير منشورة – تبين أن تكاليف فاقد وقت العمل الرسمى بالجهاز الإدارى للدولة (الوزارات والمصالح التى فى حكمها) قد بلغت وفقاً للحساب الختامى لعام ٨٨/١٩٨٩ وحدة نحو ١٥٥٦ مليون جنيه وإذا أضفنا بقية أفرع القطاع الحكومى (الهيئات الخدمية والاقتصادية والإدارة المحلية) فإن الرقم قد يتجاوز ٤ مليارات جنيه فى عام واحد وهو إستنزاف غير مرغوب للموارد المالية والاقتصادية فى دولة تمر بأزمة اقتصادية وديون خارجية.

ويحتاج الأمر إلى حزمة سياسات وآليات فعالة للتنفيذ وذلك من خلال تصميم برامج تدريب دقيقة وليست شكلية تعد خصيصاً للقيادات الإدارية الذى يفتقر الكثيرون منهم إلى رؤية واسعة لتغيرات الزمن وطبيعة العصر ومتطلباته. كما أن العنصر البشرى لا يمكن معالجته دون البحث بصورة جادة عن طرق وأساليب لرفع مستواه المادى أى إعادة النظر فى نظم الأجور والمرتبات والحوافز بما يتلاءم مع مستويات المعيشة ومعدلات التضخم.

عبد الخالق فاروق
جريدة الأهرام
١٩٩٧



مقدمة:

لكى تحقق المنظمة العامة أهدافها ورسالتها – والتى تمت مناقشتها فى الفصلين السابقين – ، فلا بد لها من إستراتيچية لتحقيق ذلك. وإذا كانت الأهداف هى النهايات ends التى ترغب المنظمة فى تحقيقها ، فإن الإستراتيچية هى وسيلة means المنظمة لتحقيق ذلك. وعلى هذا لا بد للمنظمة أن تهتم بتحديد الوسيلة بقدر اهتمامها بتحديد النهايات المطلوب تحقيقها .

هناك سؤال يطرح نفسه فى هذا المجال وهو: هل كل منظمة عامة يجب أن يكون لديها استرايتجية؟ هل الاستراتيجية لابد أن تقود دائماً إلى النجاح؟ هل انخفاض الأداء وشكوى الجمهور هما دالة لعدم وجود هذه الاستراتيجية؟ هل هناك علاقة بين إرضاء العملاء والاستراتيجية؟

ويجيب (Goldsmith, 1997) على الأسئلة السابقة ويرى أن طرح هذه الأسئلة، ما هو إلا جدل عقيم ، حيث أنه من الثابت أن أى منظمة ناجحة لابد أن يكون لديها استراتيچية فعالة Effective Strategy لأن أحد أسباب النجاح هو وجود استراتيجية محددة لإنجاز أداء مطلوب. وعلى العكس فإن المنظمات الفاشلة عادة ما يكون لديها استراتيجية لكنها غير فعالة Inffective Strategy أو لايكون لديها إستراتيچية أصلاً وإلا لما فشلت هذه المنظمة لما فشلت هذه المنظمة. وبالتالى فلا يوجد أدنى شك فى أن الاستراتيجيات الفعالة هى أحد عناصر النجاح. No doubt that effective strategy is an element in organization success (Golsmith, 1997).

معايير الاستراتيجية الفعالة فى المنظمات العامة:

تعددت تعريفات الاستراتيجية بتعدد الكتاب ولن نتطرق لهذا الموضوع هنا، لكن يلاحظ أن هناك خط واحد يجمع كل هذه التعريفات وهو أن الاستراتيجية – بالرغم من الاختلاف الشكلى على مكوناتها – تمثل أداة فعالة فى تدعيم المنظمة لتحقيق رسالتها. وكما أن هناك العديد من الكتاب الذين حاولوا تعريف الاستراتيجية، فإن هناك الكثير أيضاً من العلوم التى اهتمت بموضوع الاستراتيجية ومنها العلوم العسكرية Military وعلم التنظيمات الصناعية Industrial Organization ونظرية المباريات Game Theory وعلم

المستقبليات Futures Research وأخيراً إدارة الأعمال (Evered, 1983). وبصرف النظر عن تعدد العلوم التى اهتمت بموضوع الاستراتيجية، فإن البحث عن معايير الاستراتيجية الفعالة قد شكل نقطة أساسية فى كل منها .

ولقد استفاد علم الإدارة من العلوم السابقة فيما يتعلق بالإستراتيچية. فعلم إدارة المستقبل يركز على استكشاف المستقبل وماذا سيحدث فيه حتى تتمكن المنظمة من الاستعداد له مقدماً (Michael, 1973). أما العلوم العسكرية ونظرية المباريات فقد أفادا علم الإدارة بصفة عامة والإدارة العامة بصفة خاصة فى التركيز على مفهوم المنافسة وهو المفهوم الغائب تقريباً فى المنظمات العامة، ويؤدى غيابه إلى عدم كفاءة وعدم فاعلية هذه المنظمات (Porter, 1998)، كما استفادت الإدارة العامة من ذلك أيضاً ضرورة الاهتمام بوضع الاستراتيجيات وعدم ترك أى شىء للصدفة، لأن الخطأ معناه ضياع حياة الفرد أو المنظمة أو الدولة (Liddell- Hart, 1967). أما علم إدارة الأعمال وعلم التنظيمات الصناعية فيعكسان الترابط بين إمكانية المنظمة الداخلية والخارجية وأهدافها، كما يعطيان أهمية قصوى للمستقبل وضرورة تخصيص الوقت الكافى له من قِبل الإدارة العليا .(Glueek, 1980, Andrews, 1987)

وتتكامل وجهات النظر السابقة للاستراتيجية فى العلوم مع بعضها كى تعطى مجموعة من الملامح الأساسية والتى تمثل فى نفس الوقت معايير للاستراتيجية الفعالة. ويحصر (Quinn, 1980) معايير الاستراتيجية الفعالة فى:

١- مساعدة المنظمة فى التفاعل الإيجابى مع البيئة الخارجية حالياً ومستقبلاً ، وتمكينها من المبادرة فى التعامل مع هذه البيئة وعدم الاعتماد على مجرد رد الفعل. ويتضمن هذا التعرف على أثر التغيرات التى تحدث فى البيئة على المنظمة العامة من الداخل .

٢- تحقيق التناسق بين كافة إمكانات المنظمة العامة الداخلية وتسخير هذه الإمكانات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، أى إدارة المنظمة العامة من منطلق إدارة الجودة الشاملة TQM .

٣- حتمية وضوح الاستراتيجية للقائمين عليها وأن تكون دافعة للأفراد ومحفزة لهم.

٤- مدى واقعية الاستراتيجية وقابليتها للتطبيق وتدعيمها لموقف المنظمة.

الاستراتيجيات المطبقة فى المنظمات العامة:

لكى تنجح المنظمة العامة فى تحقيق أهدافها ورسالتها التى قامت من أجلها فلابد من صياغة إستراتيجية لتحقيق ذلك. وعند الحديث عن استراتيجية المنظمات العامة لابد من التطرق إلى ثلاثة قضايا رئيسية تعكس أسلوب صياغة واختيار هذه الاستراتيجية وهى:

١- نماذج وأساليب اختيار استراتيچية المنظمة العامة.

٢- الأبعاد المستخدمة فى اختيار استراتيچية المنظمة العامة.

٣- أنواع الاستراتيچيات المطبقة فى المنظمات العامة.

١- نماذج وأساليب اختيار إستراتيجية المنظمة العامة:

هناك العديد من النماذج التى تساعد فى اختيار الاستراتيچية فى المنظمات الخاصة (عبد الحميد أبو ناعم، ١٩٩٧) والتى تمت محاكاتها وتعديلها بواسطة علماء الإدارة العامة كى تستخدم فى عملية الاختيار فى المنظمات العامة أيضاً. ويلاحظ أن هناك أساليب تساعد فى اختيار الاستراتيچية المناسبة على مستوى المنظمة أو الشركة ككل corporate or organization أو لنشاط ما business أو لوظيفة أو إدارة داخل النشاط function أو لمنتج أو خدمة product or service داخل نفس المنظمة. ويمكن استخدام هذه الأساليب سواء فى تحديد الاستراتيچية الخاصة بالمنظمة العامة ككل أو

الاستراتيچية الخاصة بخدمة ما service تؤديها المنظمة العامة.

وبرغم كثرة النماذج المستخدمة، إلا أننا سنتعرض هنا لنموذجين فقط وهما مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group Matrix ومصفوفة شركة جنرال إليكتريك General Electric Matrix، هذا مع ملاحظة أن كل النماذج الأخرى تعتمد على نفس الفكرة وتؤدى إلى نفس النتائج والقرارات تقريباً وإن اختلفت فى بعض التفاصيل .

(أ) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية :

تعتبر هذه المصفوفة من أول وأوسع الأساليب المستخدمة انتشاراً فى تحليل واختيار الاستراتيچية. وتعتمد هذه المصفوفة على تمييز الأنشطة المختلفة للمنظمة على أنها مولدة أو مستخدمة للأموال بناءً على بعدين أساسيين وهما: معدل النمو فى السوق (نسبة النمو فى المبيعات)، والموقف التنافسى النسبى (الحصة السوقية). ويوضح الشكل التالى هذه المصفوفة.

الموقف التنافسى النسبى

معدل نمو السوق	قوى	ضعيف
مرتفع	النجـوم Stars	علامات الاستفهام Question marks
منخفض	البقر الحلوب Cash Cows	الكـلاب Dogs

شكل (١/٥) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

وفى ضوء حساب كل من معدل نمو السوق والموقف التنافسى يتم وضع المنظمة على المصفوفة ثم يلى ذلك اختيار الاستراتيچية المناسبة فى ضوء هذا الوضع position. وتظهر على هذه المصفوفة أربعة مواقع أو خلايا يمكن وضع أى منظمة عامة أو خاصة فيها وهى:

١- منظمات ذات حصة سوقية عالية ونمو مرتفع فيما يتعلق بالطلب على منتجاتها أو خدماتها، وتعرف المنظمات التى تقع فى هذا الموقع بالنجوم stars وهذا أفضل موقع لأى منظمة. وبالتالى فإن الاستراتيچية المناسبة هى النمو growth لأن السوق مفتوح أمامها.

٢- منظمات ذات حصة سوقية عالية مع نمو منخفض فى الطلب على منتجاتها أو خدماتها، والمنظمات التى تقع فى هذه الخلية يطلق عليها البقر الحلوب cash cows والاستراتيچية المناسبة لها هى الحفاظ على الحصة السوقية الحالية أو عدم تدنى الخدمة عما يقدم الآن .

٣- منظمات تتمتع بحصة سوقية منخفضة مع نمو مرتفع للطلب على منتجاتها أو خدماتها، والمنظمات الواقعة هنا يطلق عليها علامات الاستفهام question marks حيث تتميز هذه المنظمات بوجود طلب على منتجاتها وخدماتها لكن إمكانياتها الداخلية ضعيفة. وعلى هذا فإن الاستراتيچية المناسبة هى تحسين قدرات وإمكانات هذه المنظمة وإذا استحال ذلك فإن الحل هو بيع هذا النشاط أو إغلاقه وتحويل الأموال إلى استخدامات أو أنشطة أخرى.

٤- وأخيراً منظمات تتمتع بحصة سوقية منخفضة مع نمو منخفض فى الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وهذا أسوأ مكان لأى منظمة وهو ما يشار إليه بالكلاب Dogs، وعلى هذا فالاستراتيچية المناسبة هى توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل لإنقاذ المنظمة، وإذا تعذر فإن الحل هو إغلاق النشاط كلية وتصفيته Liquidation.

(ب) مصفوفة جنرال إليكتريك :

هناك بعض الانتقادات التى وجهت للمصفوفة السابقة لذا ظهرت مصفوفة أخرى وهى مصفوفة شركة جنرال إلكتريك GE (عبد الحميد أبو ناعم، ١٩٩٧). وتعتمد فكرة المصفوفة الجديدة على وجود تسع خلايا داخل المصفوفة، كما أنها تعتمد على بعدين رئيسيين يضمان مجموعة من الأبعاد الفرعية وهما: ١- جاذبية الصناعة industry attractiveness (والتى تعكس حجم السوق ومعدل نموه، هامش الربح للصناعة... الخ)، ٢- مدى قوة المنظمة business strength (التى تعكس قدرات المنظمة المالية والإدارية والبشرية). وأخيراً تعتمد هذه المصفوفة على فكرة إشارات المرور الثلاث المعروفة (الأخضر، والأصفر، والأحمر) فى تحديد وضع المنظمة وبالتالى اختيار الاستراتيجية المناسبة لها.

فإذا وقعت المنظمة فى الجزء الأخضر من المصفوفة، فإن الاستراتيجية المناسبة هى الاستمرار والاستثمار بغرض النمو invest to grow، لأن الطريق مفتوح أمامها، فالصناعة أو الخدمة المقدمة جاذبيتها عالية ومطلوبة والمنظمة تتمتع بإمكانيات قوية. والعكس إذا وقعت المنظمة فى الجزء الأحمر من المصفوفة فإن هذا يعنى أن الصناعة التى تعمل فيها غير جذابة، وإمكانيات المنظمة ضعيفة، وعلى هذا فإن الاستراتيجية المتاحة أمام هذه المنظمة هى حصد الأموال من النشاط أو تصفيته Harvest or divest. وأخيراً بالنسبة للمنظمات التى تقع فى الجزء الأصفر من المصفوفة فإن هذا يعنى أن المنظمة أمامها بديلان: البديل الأول إذا كانت قريبة من الجزء الأخضر فإن الاستراتيجية المناسبة هى الاستثمار الانتقائى invest selectively أى انتقاء الاستثمارات المربحة أو الخدمات المطلوبة، أما البديل الثانى إذا كانت قريبة من الجزء الأحمر فى المصفوفة فإن الاستراتيجية المناسبة هى التركيز على حصد الأموال من النشاط أو تصفيته نهائياً.

٢- الأبعاد المستخدمة فى إختيار استراتيجية المنظمة العامة:

استفاد الكتاب والباحثون فى مجال المنظمات العامة من الأساليب السابقة واستخدموا نفس الفكرة للوصول إلى تحديد موقع محدد للمنظمة العامة، وبالتالى تحديد الاستراتيچية المناسبة لها، لكن مع الأخذ فى الاعتبار اختلاف الأبعاد التى يتم بناءً عليها تصميم مصفوفات مماثلة فى المنظمات العامة نظراً لسببين وهما:

١- أن هناك العديد من أصحاب المصالح Stakeholders الذين يؤثرون ويتأثرون بإستراتيجية المنظمة العامة وبالتالى لابد من أخذ ذلك بعين الاعتبار عند صياغة هذه الإستراتيچية .

٢- أن القوى الخارجية خاصة القوى السياسية تلعب دوراً رئيسياً فى التأثير على اختيار الاستراتيچية فى المنظمة العامة.

٣- أنواع الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمات العامة:

أدى اختلاف الأبعاد المستخدمة فى المنظمات العامة عما هو مستخدم فى المنظمات الخاصة إلى ظهور مسميات مختلفة للاستراتيچيات المطبقة فى المنظمات العامة وإن كانت تعطى نفس الدلالات. ويقسم (Wechsler & Backoff, 1986) الاستراتيچيات المتاحة أمام المنظمة العامة وذلك فى ضوء أبعاد ثمانية رئيسية إلى أربعة استراتيچيات أساسية وهى:

١- الاستراتيجية التطويرية النابعة من الإدارة :

The development Strategy

حيث تعتمد المنظمات التى تطبق هذه الاستراتيچية على صياغة استراتيچية تهدف أساساً إلى تثبيت وتدعيم مركز المنظمة العامة، وقدراتها ومواردها، وتأثيرها فى البيئة التى تعمل فيها (من خلال الخدمات التى تقدمها) مع التركيز على بناء وخلق مستقبل جديد ومتميز لهذه المنظمة. وتعتمد المنظمة فى صياغتها لهذه الاستراتيچية على التعامل والتفاعل الإيجابى مع

المتغيرات الخارجية. لكن المحرك لهذه الإستراتيجية يكون داخلياً نابعاً من إدارة المنظمة (إدارة علمية محترفه وقوية). كما تهتم المنظمة بتعبئة وشحن كل الإمكانات والقدرات نحو أهداف موحدة ومشتركة shared مع خلق مناخ climate لتطوير وتحسين الأداء، وكل هذا فى ظل رؤية واضحة للمستقبل vision ومعروفة للجميع. ويكون لدى المنظمات التى تتبع هذه الاستراتيجية قدرة على تنويع مصادرها المالية مما يجعل للجهات الخارجية تأثير ضئيل على اتجاهها الاستراتيجى. ويعتبر هذا أفضل وضع لأى منظمة عامة وهذا يتساوى مع الوضع الذى تأخذه المنظمات الخاصة فى خلية النجوم فى مصفوفة مجموعة بوسطن أو المنظمات الواقعة فى الجزء الأخضر من مصفوفة شركة جنرال إليكتريك السابق الإشارة إليهما.

٢- استراتيجية التغيير الجذرى الموجهة من الخارج :

The transformational Strategy

تعتمد هذه الاستراتيجية على إجراء تغييرات جذرية فى المنظمة، لكن يكون مصدرها خارجى أكثر منه داخلى أى نابع من سلطات خارج المنظمة. وتقوم هذه السلطات بتوجيه إدارة المنظمة لإجراء هذه التغييرات. وعلى هذا فإن التوجه الاستراتيجى Strategic direction للمنظمة يتشكل نتيجة الضغوط الخارجية أكثر منه تعبير عن تطلعات نابعة من المنظمة وإدارتها. وإذا اختلف التوجه الاستراتيجى لأى منظمة، فإن هذا يؤثر على رسالتها التى قد تتغير كلية. وقد تتساوى الاستراتيجيات المطبقة هنا مع الاستراتيجيات المطبقة فى خلية البقر الحلوب فى مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

٣- الاستراتيجية السياسية : The political Strategy

تصمم هذه الاستراتيجية لضمان توازن القوى balance of power بين الأطراف الخارجية العديدة المؤثرة على المنظمات العامة، وبالرغم من هذا يتوافر للمنظمة سيطرة داخلية أكبر لصياغة استراتيجيتها. كما قد تأخذ هذه الاستراتيجية شكلاً آخر من منظور أنها وسيلة لمكافأة مؤيدى المنظمة من السياسيين الخارجيين، وبالتالى يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية تغيير

فى الهيكل والمسئوليات كى يتمشى مع توازن القــوى الســائدة والآتى من القوى الضاغطة الخارجية. وهناك شكل آخر وهو اعتبار المنظمــة كــأداة سـياسـيــة للموالين والمناصرين لها as an instrument of partisan politics وكوسيلة لمكافأتهم. وتتساوى ظروف المنظمات العامة فى هذه الخلية مع ظروف المنظمات والواقعة فى خانة علامات الاستفهام فى مصفوفة مجموعة بوسطن. فالخدمة مطلوبة لكن القصور فى الإمكانات والتى جاءت نتيجة إهدار الإمكانات الداخلية وتوجيهها لإرضاء أصحاب المصالح السياسيين. وتعكس هذه الاستراتيجية استسلام إدارة المنظمة للجهات العليا لضمان استمرارها، بالرغم من أنها تستطيع حماية نفسها من ضغوط هذه الجهات إذا اعتمدت على الإدارة العلمية المحترفة.

٤- **الاستراتيجية الدفاعية الحمائية : The protective Strategy**

حيث تؤدى البيئة المتغيرة بشدة والتى تعكس ضغوطاً على المنظمة فى حالة عدم التعامل الإيجابى معها، بالإضافة إلى الإمكانات الداخلية المحدودة والضعيفة خاصة الإمكانات الإدارية والمالية إلى انتهاج كثير من المنظمات العامة للاستراتيچية الدفاعية أو استراتيچية رد الفعل reaction. وتركز هذه الاستـراتيـچيـة على التأقلم مع accommodate to الضـغـوط والمؤثرات الخارجية مع الاحتفاظ بالوضع الداخلى كما هو بقـــدر الإمكان، وعلى أن يدار بأسلوب سياسى Political terms. وتبدو المنظمة هنا وكأنه لا يوجد لديها رؤية واضحة، أو رسالة محددة وهذه هى الصورة المتوافرة عن أغلب المنظمات العامة. وقد يؤدى هذا الأسلوب إلى تهديد المنظمة فى بقائها. ويعتمد تنفيذ هذه الاستراتيچية على إطار يتشكل وفقاً للاعتبارات الشخصية والأمور والأبعاد السياسية والتى تأخذ أولوية بالطبع على الاعتبارات الإدارية الاحترافية. وعلى هذا فإن استراتيچية هذه المنظمات تعتمد على الاحتفاظ بعلاقات قوية مع الجهــات الأعلى، مع إتباع سياسة تقشف صارمة من خلال الرقابة المكثفة على المصروفــات. وتتسـاوى هـذه الاسـتـراتـيـچـيـة مع

الاستراتيجيات التى تتبعها المنظمات الواقعة فى خلية الكلاب وهذا هو أسوأ وضع لأى منظمة عامة أو خاصة.

والشىء الخطير هنا أنه إذا تغيرت البيئة حول المنظمات التى تتبع أياً من الاستراتيجيتين الأخيرتين ولم تعى إدارتهما مدى انعكاس هذا التأثير عليها، فإنها سوف تجد نفسها وقد تم الاستغناء عنها من قبل عملائها. والحل هو رجوع هذه المنظمات إلى الأساسيات الإدارية وأهمها التوجه نحو العميل وإرضاءه بدلاً من إرضاء المؤيدين السياسيين (Wechsler & Backoff, 1986).

ويقسّم (Wechsler, 1989) الاستراتيجيات التى تتبعها المنظمة العامة إلى أربعة استراتيجيات وهى:

١- الاستراتيجية الموجهة او التى تدار من الخارج :

Externally directed strategy

وتظهر هذه الاستراتيجية عندما يكون التأثير الخارجى على المنظمة قوياً، لكن قدراتها وإمكاناتها ضعيفة. والخطورة هنا أن الخيارات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة العامة سوف تتخذ فى الخارج their principal choices made elsewhere. وعلى هذا فالمنظمة طبقاً لمفاهيم الإدارة عبارة عن أداة فى يد صانعى السياسة والمشرعين أو أنها أسيرة لجماعات الضغط وأصحاب المصالح. ومن هنا فإن اختيارات وتصرفات المنظمة تكون مجرد رد فعل reactive أو تحاول التوافق مع رغبات الجهات الخارجية، بمعنى تشكيل أنشطتها طبقاً لذلك. باختصار تكون الاستراتيجية موجهة ومراقبة من الخارج Externally controlled.

٢- الاستراتيجية الموجهة ذاتياً من الداخل : Self-directed strategy

وهى على العكس تماماً من الاستراتيجية السابقة، وتعكس هذه الاستراتيجية قدرة إدارية وإحترافية عاليا للإدارة العليا للمنظمة. فالإدارة تعمل ولديها رؤية vision ورسالة mission واضحة. كما أنها أنها تطور قدراتها

الداخلية لبناء علاقة إيجابية وقوية مع البيئة الخارجية، وتسعى لإرضاء عملائها كأولوية أولى وبالتالى فتأثير القوى الخارجية عليها ضعيف.

٣- الاستراتيجية التفاوضية المشتركة : Negotiated strategy

تتسم المنظمات العامة التى تتبع هذه الاستراتيجية بأنها منظمات تتمتع بإمكانات داخلية قوية، وفى نفس الوقت فإن تأثير القوى الخارجية ربما يكون قوياً. وعلى هذا فإن الاستراتيجية تكون نتيجة للتفاوض المشترك shared بين المنظمة كطرف وأصحاب المصالح الخارجيين كطرف ثانى، وعلى هذا تعكس هذه الاستراتيجية أولويات الطرفين. وعندما تكون الأولويات والتفضيلات متعارضة، فإن الاستراتيجية يمكن صياغتها من خلال المفاوضات والوصول إلى حل وسط يحقق التوازن بين الطرفين.

٤- الاستراتيجية الطارئة غير المخططة : Emergent Strategy

هناك بعض المنظمات التى تساعد بأدائها على تدهور الخدمة التى تقدمها إلى أن يحس الجميع بعدم الحاجة إلى هذه المنظمات. ويعكس تدهور الخدمة الإمكانات الداخلية لهذه المنظمات. ومن هنا فإن الاستراتيجية المتبعة بواسطة هذه المنظمات لا تكون نتيجة جهود مخططة، بل إنها تصاغ من خلال عمليات يطلق عليها الفوضى التى تبدو منظمة Organized anarchies أى لا تصاغ بناء على خطوات محددة وإنما تظهر على حسب الظروف (Chohen et al., 1972). ويوضح الشكل التالى تقسيم الاستراتيجيات بناء على مكان أو محل التأثير والرقابة locus of control وما إذا كان فى يد المنظمة أم فى أيدى أطراف خارجية من ناحية، وقدرات المنظمة العامة الداخلية من ناحية أخرى.

قوى		
تأثير القوى الخارجية ↑	الاستراتيچية التفاوضية المشتركة	الاستراتيچية الموجهة أو المفروضة من الخارج
ضعيف	الاستراتيچية الموجهة ذاتياً من الداخل	الاستراتيچية الطارئة غير المخططة

ضعيفة ⟵ قدرات وإمكانات المنظمة العامة الداخلية ⟵ قوية

شكل (٢/٥) الاستراتيجيات المطبقة بواسطة المنظمات العامة

Source: Wechsler, B., "Strategic management in State Government", in J. Robin et al., ***Handbook of Strategic Management***, (New York: Marcel Dekker, Inc. 1989).

واعتماداً على مفاهيم وتطبيقات مصفوفة جنرال إليكتريك GE، يرى (Montanari & Braker, 1986) أن المنظمات العامة بإمكانها الاستفادة من تطبيقات الاستراتيچية فى المنظمات الخاصة ليس على مستوى المنظمة فحسب بل على مستوى الخدمات Services المقدمة أيضاً.

ومن هذا المنطلق، تم تطوير مصفوفة تساعد فى تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل خدمة تقدمها المنظمة العامة بناء على بعدين وهما: (١) مدى حاجة المجتمع للخدمة التى تقدمها المنظمة العامة وبالتالى جاذبية هذه الخدمة للإنفاق عليها من قبل الحكومة funding attractiveness وهذا يعكس الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة العامة، (٢) إمكانات المنظمة العامة وقدراتها على تقديم الخدمة ability to serve وهذا يعكس الإمكانات

الإدارية والتنظيمية والمالية والتشغيلية للمنظمة العامة. ويوضح الشكل التالى المصفوفة المقترحة وأبعادها وموقف كل خدمة تقدمها المنظمة العامة والاستراتيچية اللازمة لكل منها.

مدى حاجة المجتمع لخدمات المنظمة العامة (جاذبية مالية من قبل الحكومة للانفاق عليها)	قدرات وإمكانات المنظمة العامة لتقديم الخدمة: ضعيفة	قوية
قوى	خدمة مطلوبة اجتماعياً وسياسياً وبشدة **Political Hot Box** الاستراتيچية: تدعيم الإمكانات الداخلية	النجـــوم **Stars** الاستراتيچية: النمو والاستمرار
ضعيف	خدمة موضوعة فى مؤخرة الخدمات التى تقدمها المنظمة **Back Drawer Issue** الاستراتيچية: أ - لفت نظر الرأى العام للخدمة. ب- إلغاء الخدمة	خدمة تستطيع المنظمة تقديمها بكفاءة لكنها غير مطلوبة **Golden Fleece** الاستراتيچية: تحسين إدراك الجمهور للخدمة

شكل (٥/٣) الاستراتيجيات المطبقة بواسطة المنظمات العامة

Source: Montanari, J. & Braker, J., "The strategic management process at the public planning unit level", ***Startegic Management Journal***, Vol.7, 1986..

وكما هو واضح فإن المصفوفة تتكون من أربعة خلايا وهى:

١- الخلية الأولى وهى النجوم Stars وتتميز الخدمة التى تقع فى هذه الخلية بتدعيم وإقبال قوى من الجماهير لأنها تحتاج لهذه الخدمة، وفى نفس الوقت فإن المنظمة العامة لديها القدرة والإمكانات لتقديمها بكفاءة. وهذا

هو أفضل وضع وبالتالى فإن الاستراتيچية المناسبة هنا هى النمو والاستمرار فى تقديم هذه الخدمة، وتتساوى الخدمة الواقعة هنا مع الخدمات التى تقع فى نفس الخانة والتى تحمل نفس الإسم فى مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

٢- أما الخدمات التى تقع فى الخلية الثانية فهى الخدمات الساخنة المطلوبة اجتماعياً وسياسياً Political hot box وهى تعكس الحاجة الماسة إلى هذه الخدمات، لكن عدم توافر أو ضعف الموارد لا يُمكن المنظمة العامة من تقديمها بالشكل المناسب. وتشبه الخدمات الواقعة هنا الخدمات الواقعة فى خانة الاستفهام فى مصفوفة مجموعة بوسطن. وعلى هذا فإن الاستراتيچية المناسبة هى تدعيم الإمكانات الداخلية للمنظمة ومحاولة توفير التدعيم القوى حتى يمكن توفير الموارد اللازمة لهذه الخدمة ، وعلى رأسها الإدارة العلمية بالطبع .

٣- أما الخدمات التى تقع فى الخلية الثالثة فى الخدمات التى تحتل أهمية أقل وبالتالى تُوضع فى مؤخرة الخدمات التى تقدمها المنظمة العامة back drawer issue، لأنها لا تحظى بتأييد الرأى العام وبالتالى لا تحصل على التمويل اللازم من الدولة (جاذبيتها منخفضة)، وفى نفس الوقت فإن إمكانات المنظمة العامة ضعيفة جداً ولا تستطيع تقديم هذه الخدمة بأسلوب مناسب لجماهيرها، وتتساوى هذه الخدمات مع الخدمات الموجودة فى خانة الكلاب فى مصفوفة مجموعة بوسطن. وسوف يضطر المدير لوضع هذه الخدمة فى مؤخرة الخدمات التى تقدمها المنظمة. ومن هنا فإن الاستراتيجية المناسبة تتوقف على مدى أهمية الخدمة وارتباطها برسالة المنظمة، فإذا كانت الخدمة أساسية طبقاً لميثاق المنظمة ورسالتها، فإن المدير لابد أن يركز على لفت نظر الرأى العام لهذه الخدمة وخلق الحاجة إليها وأداء هذه الخدمة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة. والعكس إذا كانت الخدمة ليست ضمن أولويات رسالة المنظمة فيمكن الاحتفاظ بها عند أدنى حد أو إلغائها.

٤- وأخيراً فإن الخدمات التى تقع فى الخلية الرابعة والتى تسمى Golden Fleece فتتسم بأن المنظمة لديها قدرات عالية لتقديم هذه الخدمة، لكن الحاجة ضعيفة إليها من قبل المجتمع وبالتالى فإن تأييده لهذه الخدمة ضعيف. ويتساوى موقف هذه الخدمات مع الخدمات الموجودة فى خانة البقر الحلوب فى مصفوفة بوسطن الاستشارية. والمشكلة التى تواجه المدير وفى نفس الوقت الاستراتيچية المطلوبة تتركز فى تحسين إدراك الجمهور لهذه الخدمة للحصول على تأييد المجتمع لها.

ويلاحظ أن هناك مفهوم مشترك فى المصفوفات الخمس السابقة سواء التى يمكن استخدامها فى المنظمات العامة أو المنظمات الخاصة وسواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى المنتج أو الخدمة المقدمة، ويتم الوصول إلى نفس الاستراتيچيات تقريباً مما يدعم إمكانية استخدام مفاهيم الاستراتيچية فى كلا النوعين من المنظمات. ويوضح الجدول التالى ملخصاً للاستراتيچيات المطبقة فى المنظمات العامة والخاصة والتى تعطى نفس النتيجة لمتخذ القرار تقريباً.

جدول ١/٥ الاستراتيجيات المطبقة فى المنظمات العامة والخاصة
بناء على موقع المنظمة أو موقع خدماتها ومنتجاتها

الاستراتيجية / موقع المنظمة أو الخدمة	المنظمات الخاصة		المنظمات العامة		
	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	مصفوفة شركة جنرال اليكتريك G E	Wechsler & Backaff, 1986	Wechsler, 1989	Montanari Bracker 1986
الموقع الأول: النجوم Stars	الاستمرار والنمو	الاستمرار والنمو	الاستراتيجية التطويرية	الاستراتيجية الموجهة ذاتيا من الداخل	الاستمرار والنمو
الموقع الثاني: علامات الاستفهام Question marks	تدعيم الإمكانات الداخلية للمنظمة	الاستثمار الانتقائي أو النمو والاستمرار	الاستراتيجية السياسية	الاستراتيجية التفاوضية المشتركة	تدعيم الإمكانات الداخلية للمنظمة
الموقع الثالث: البقر الحلوب Cash Cows	الحفاظ على الوضع الحالي	الاستثمار الانتقائي	استراتيجية التغيير الجذري الموجهة من الخارج	الاستراتيجية الموجهة او المفروضة من الخارج	تحسين إدراك الجمهور للخدمة
الموقع الرابع: الكلاب Dogs	التصفية	حلب أو تصفية النشاط	الاستراتيجية الدفاعية	الاستراتيجية الطارئة غير المخططة	لفت نظر الرأي العام للخدمة و تحسين إمكانات المنظمة العامة أو إلغاء الخدمة.

المصدر : من إعداد المؤلف

الاستراتيجية الموجهة بالقيمة فى الحكومة :

أدت التطورات التى حدثت فى العشرين سنة الأخيرة من القرن العشرين وظهور ما سمى بعلم الإدارة العامة الجديدة New Public Management والتى ظهرت فى كتابات الكثير من الكتاب ومنهم (Israel, 1999; Hope & Chikulo, 2000) إلى إنتقال عدوى الإدارة الخاصة إلى المنظمات العامة ومنها الاهتمام بمفهوم القيمة value وتطبيقه فى المنظمات الخاصة إلى المنظمات العامة. والقيمة هى ناتج مقارنة شيئين أو متغيرين ببعضهما - فالعميل يقارن ما يبذله من مجهود وما يدفعه من تكلفة بالمنافع التى يحصل عليها من السلعة أو الخدمة، ولابد أن تكون قيمة ما يحصل عليه فى النهاية (مواصفات المنتج أو الخدمة) أكبر من التكاليف التى يتحملها لإقتناء هذا المنتج أو السلعة. والمساهم يقارن ما يحصل عليه من أسهمه (سواء زيادة فى سعر السهم أو التوزيعات أو التدفقات النقدية التى ستحققها الشركة فى المستقبل) بأوجه الاستثمار البديلة. والموظف يقارن ما يحصل عليه من مزايا benefits بالمساهمات contribuations التى يقدمها للمنظمة التى يعمل فيها، ولابد أن تكون المساهمات التى يقدمها أكبر من قيمة المزايا التى يحصل عليها حتى تتمسك به المنظمة. والدولة تنفق على المنظمات العامة بهدف أن تُقدم هذه المنظمات خدمات تفوق ما يُنفق عليها وليس العكس .

ولقد أصبحت الإدارة بهدف تحقيق القيمة managing for value هى السمة الأساسية لأغلب الممارسات فى الدول المتقدمة سواء فى المنظمات الخاصة والتى بدأت تستخدم مصطلحات تعكس هذا التوجه مثل الإدارة الموجهة بالقيمة Value based management، أو إستراتيجية القيمة Value Stategy أو الاستراتيجية الموجهة بالقيمة Value based Stategy، أو فى ممارسات المنظمات العامة والتى ركزت على الإدارة بهدف تحقيق قيمة للجماهير تتفق مع الأموال المنفقة Value for money أو الحصول على أفضل قيمة للنقود best value من خلال تقديم أفضل خدمة للمستفيدين.

وعندما نتحدث عن تحقيق القيمة المطلوبة - بصرف النظر عن اختلاف وجهات النظر لهذه القيمة - تأتى الإستراتيجية الموجهة بالقيمة value based Stategy أو إستراتيجية تحقيق القيمة value strategy كوسيلة لخلق هذه القيمة - وطبقاً لهذه الاستراتيجية تصاغ وتتشكل كل أنشطة وقرارات المنظمة الإستراتيجية والتشغيلية لتحقيق القيمة المطلوبة بواسطة المواطن / العميل.

الاستراتيجية الموجهة بالقيمة:

إذا كانت القيمة value هى ما يطمح إليه المواطن من تعامله مع المنظمة العامة، فإن الاستراتيجية الموجهة بهذه القيمة تصبح هى الوسيلة التى يمكن من خلالها تحقيق هذه القيمة.

وتعتبر المملكة المتحدة من أوائل الدول التى حاولت تطبيق مبدأ أفضل قيمة. ولقد أوضحت زيارة المؤلف لموقع الحكومة البريطانية على الإنترنت (WWW.Local.go.UK) أن الحكومة البريطانية اعتمدت على أكثر من أسلوب لتحقيق وإنجاز أفضل قيمة ومنها: مراجعة الأداء Performance review (Sanderson, 1999)، المنافسة competition ، والمقارنات المرجعية (المقارنة بالأفضل) benchmarking (Bovarid,1999)، التشاركية مع القطاع الخاص أو بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية partnership (Geddes,1999) أو من خلال اشراك الرأى العام public engagment (Martin, 1999) أو من خلال إدارة الجودة الشاملة TQM (Lewis, 1999) أو من خلال مداخل استراتيجية متكاملة تعتمد على تقديم خدمة متميزة (Hartley, 1999).

ويطلق (Porter, 1996) على الاستراتيجية التى ستحقق القيمة المطلوبة الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy والتى يجب أن تركز على التميز من خلال أداء أنشطة متميزة ومختلفة عن المنافسين حتى تستطيع المنظمة تقديم قيمة متميزة أو فريدة:

"Competitve strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value... the essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do" (Porter, 1996).

ويفرق (Porter) بين الفاعلية التشغيلية operational effectiveness والاستراتيجية التنافسية الهادفة لخلق قيمة معينة. فالفاعلية التشغيلية تتضمن استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة، المقارنات المرجعية، إعادة الهندسة... الخ. وقد تؤدى هذه الأساليب إلى تحسين الإنتاجية والجودة وسرعة الخدمة. ويرى نفس الكاتب أن الاعتماد على الفاعلية التشغيلية فقط لا يكفى، وأن هذا سوف يؤدى بالمنظمة إلى محاولة تقليد الآخرين فقط وبالتالى تدمير نفسها فى الأجل الطويل.

أما الاستراتيجية التنافسية Competitive strategy فشىء مختلف تماماً، فالمنظمة هنا لديها استراتيجية للتميز وبالتالى فهى تؤدى أنشطتها وأعمالها بأسلوب مغاير تماماً للمنافسين. إنها تركز على أن تكون المنظمة مختلفة، وهذا يعنى أنها تتعمد إلى إختيار وأداء كل أنشطتها all activities وليس جزءاً منها فقط بأسلوب مختلف أو أنها تؤدى أنشطة مختلفة تماماً عما يؤديه المنافسين كى تستطيع تقديم قيمة متميزة لعملائها.

وينظر (Hamel, 1996) للاستراتيجية الموجهة بالقيمة هذه على أنها ثورة strategy as revolution تحاول المنظمة من خلال تطوير النشاط التى تعمل فيه وكذلك الخدمات التى تقدمها، وليس مجرد التركيز على تقليد ومحاكاة الآخرين. ويرى (Hamel) أيضاً أن يكون أحد أهداف الاستراتيجية هو تغيير معادلة القيمة المقدمة والوصول بها إلى مستويات عالية جداً (٥٠٠٪ - أو ١٠٠٠٪) وليس مجرد (١٠ أو ٢٠٪).

الفصل السادس

التنظيم فى المنظمات العامة

(١)

أحياناً نشاهد عمال يقومون برصف الشارع ، ثم بعد فترة قصيرة نشاهد عمال يقومون بحفر نفس الشارع لتركيب مواسير للمجارى. ثم يأتى العمال لرصف الشارع مرة أخرى . وبعد فترة نشاهد عمال يقومون بحفر الشارع مرة أخرى لتركيب خطوط التليفونات. ثم يعود العمال مرة ثالثة لرصف نفس الشارع.

وإذا حدث فإن هناك مشكلة تنظيمية حيث لايوجد تنسيق بين الإدارات التابع لها هؤلاء العمال بالرغم من أنهم يعملون جميعهم فى محافظة واحدة .

وإذا حدث هذا فإننا أمام مشكلة تنظيمية !!

(٢)

- على : ماذا تريد منى ؟
- محمود : أريدك أن تنهى تعاملات المواطنين بسرعة ؟
- على : أنا أنهى ما يأتى إلىّ من تعاملات بسرعة ؟ وبالمناسبة هذا ليس من شأنك؟ أنت لست رئيسى ؟
- محمود : هذا شأنى لأننا جميعاً فى منظمة واحدة ؟ وأنا حالياً رئيسك لأن رئيسك المباشر فى أجازة وأنا المسئول عن هذا القسم الآن ؟
- على : أنا أعمل على قدر المرتب الذى أحصل عليه !! ولن تزيد سرعتى عن ذلك ولاتستطيع أن تعمل أى شىء لى!!

إذا سمعنا هذا الحوار فإننا أمام مشكلة تنظيمية أخرى !!

(٣)

إذا وجدت طوابير كثيرة ، وموظفين يطلبون من الجمهور الكثير من الأوراق والمستندات ، وإذا سمعت عبارة فوت علينا بكرة ، وإذا وجدت الكثير من المواطنين واقفين أمام مكتب مغلق والموظف غير موجود ، البعض يعترض ، البعض صامت ....

إذا وجدت هذا فأنت أمام منظمة بيروقراطية ... وأمامك مشكلة تنظيمية ثالثة !!

(٤)

"ولما كان الرئيس المنتخب كلينتون قد أختار عشرة وزراء فقط بواقع وزير لكل ٢٥ مليون أمريكى، فإننا لو طبقنا النظام الأمريكى بتحديد عدد الوزراء حسب تعداد السكان عندنا "٥٥" مليون فسوف نكتفى فى هذه الحالة بتعيين وزيرين فقط.....".

ويعكس هذا مشكلة تنظيمية رابعة !!

الحكومة الإلكترونية فى مصر

أعلن الدكتور أحمد نظيف وزير الإتصالات والمعلومات أن الوزارة ستبدأ فى سبتمبر المقبل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية وهو أول مشروع مصرى يهدف إلى تطوير الأداء الحكومى من خلال تكنولوجيا المعلومات ، وتبسيط الإجراءات على المواطنين والهيئات الخاصة عند التعامل مع الأجهزة الحكومية .

وقال الوزير ان المشروع سيعمل على دعم الوسائل التى تقدم بها الخدمات المختلفة للجمهور فى المصالح الحكومية ، مثل تجديد رخص القيادة ، دفع المخالفات المرورية ، دفع فواتير الكهرباء والمياه ، استصدار بطاقات التأمين الصحى وغيرها من الخدمات الأساسية.

وأضاف أن المشروع يتضمن ثلاثة محاور أساسية: الأول ميكنة المعلومات التى تتم بين الحكومة والجمهور ، ويتم من خلاله تنظيم برامج تدريبية للعاملين بالجهات الحكومية عن نظم المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية .

ويتضمن المحور الثانى ميكنة العمل فى التعاملات التى تجرى بين الحكومة والشركات الخاصة. وتقضى بإنجاز الأعمال الحكومية من خلال الربط الإلكترونى من خلال شبكات اتصالات معلومات فى مختلف الأجهزة الحكومية ، تخطيط وتنفيذ موقع شامل على شبكة الانترنت يمكن من خلاله الدخول إلى مختلف الجهات الحكومية ، والتعامل معها لإصدار التأشيرات وإنجاز الرخص التجارية للمستثمرين والراغبين فى تنفيذ مشاريع اقتصادية، استخدام شبكة الانترنت فى الحصول على جميع المعلومات والخدمات من الجهات الحكومية .

أما المحور الثالث فهو ميكنة العمل بين الحكومة والحكومة من خلال التوسع فى شبكات الاتصالات والمعلومات بين الجهات ، وتعميم خدمات الانترنت ضمن العمليات الحكومية والإدارية الداخلية وذلك لتحسين الإجراءات وتنشيط الأجهزة الحكومية وتطوير عملية الأنشطة وتبادل المعلومات.

الأهرام ٢٠٠١

تطبيق عملى للمفاهيم

مقدمة:

بعد الإنتهاء من عملية التخطيط ووضع رسالة المنظمة العامة ، صياغة أهدافها ، تحديد الخطة أو الإستراتيچية المناسبة ، فإن الخطوة الثالثة هى تحديد من سيقوم بتنفيذ هذه الأهداف وكيف سيحققها وهذه هى مسئولية وظيفة التنظيم . وتحدد وظيفة التنظيم فى تحديد من سيعمل ماذا ، ومن سيعمل مع من ، وكيف يمكن إستخدام القدرات البشرية فى المنظمة العامة لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعة سابقاً .

ولكى يتم تحقيق هذه الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، فلا بد أن تقوم الإدارة فى المنظمة العامة بما يلى : (Kreitner, 1998) .

١- تقسيم العمل بين الموظفين Division of Labor حيث يتم تقسيم العمل الضخم (الأهداف والرسالة) الخاصة بالمنظمة العامة إلى أجزاء يُعهد بكل جزء إلى فرد أو قسم أو إدارة .

٢- تنسيق جهود الموظفين فى المنظمة Coordination of Efforts فلا يمكن ترك كل موظف يعمل ما يريد ويترك ما لا يريد ، بل لا بد من تنسيق الجهود بين الأفراد والأقسام والإدارات حتى يمكن تحقيق الأهداف بدون صراع .

٣- وجود هدف أو غرض مشترك Common goal or Purpose حيث لا يمكن تنسيق الجهود إلا إذا كان هناك هدف ورسالة مشتركة يوافق عليها ويفهمها الجميع ويعملون من أجلها .

٤- تعدد مستويات السلطة Hirarchy of Authority حيث لا بد من تقسيم العمل بين الأفراد ثم تجميع الأفراد الذين يؤدون أعمال مرتبطة فى قسم واحد ثم تجميع مجموعة من الأقسام إدارات ومن هنا تأتى مستويات السلطة المختلفة .

وتعالج وظيفة التنظيم كل الأبعاد السابقة. ويلاحظ أن الطريقة التى تنظم بها المنظمات العامة أعمالها (أسلوب تقسيم العمل ، شكل تفويض السلطة ، تحديد حجم الأقسام والوظائف) تؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق هذه المنظمة

لأهدافها . فالمهام قد تكون متخصصة جداً عند تقسيم العمل ، السلطة قد تفوض أو لاتفوض وبالتالى تصبح مركزية ، حجم الأقسام قد يكون كبيراً أو صغيراً .. الخ). ومن هنا يختلف التنظيم الإدارى للمنظمات العامة وبالتالى للدولة (من حيث درجة البيروقراطية والتمسك بالإجراءات والقواعد ، نوعية الخدمات التى يقدمها وشكل تقديم هذه الخدمات) على المرحلة الحضارية التى تمر بها الدولة ومستوى وعى شعوبها . وبالطبع تختلف هذه الأبعاد بين الدول المتقدمة والدول النامية. ففى الدول المتقدمة يهدف التنظيم إلى تقديم الخدمة المطلوبة بالأسلوب الذى يرضى المواطنين وهذا يتطلب هياكل تنظيمية مرنة تركز على النتائج ، وعلى العكس تزداد البيروقراطية والسيطرة والمركزية فى الهياكل التنظيمية للدول النامية .

وسيعالج المؤلف موضوع التنظيم فى الإدارة العامة من خلال تناول الموضوعات التالية :

* نظريات التنظيم .
* المداخل المختلفة لتصميم المنظمة العامة .
* العوامل المؤثرة فى تصميم الهيكل التنظيمى للمنظمات العامة .
* أبعاد الهيكل التنظيمى فى المنظمات العامة .
* ملامح الهيكل التنظيمى فى القرن الحادى والعشرين .
* خصائص الهيكل التنظيمى الناجح .
* التنظيم الإدارى للدولة
  - الإدارة المركزية للدولة .
  - الإدارة المحلية .
* نماذج إدارة المنظمات العامة فى الواقع العملى .

نظريات التنظيم :

هناك نظرتان للتنظيم وهما النظرية التقليدية والنظرية الحديثة. والملاحظ أن النظرية التقليدية تفكر فى المنظمة على أنها نظام مغلق فى التفكير Closed System Thinking فطبقاً لهذه النظرة ، فإن البيئة المحيطة بالمنظمة يمكن التنبؤ بها بسهولة ويمكن التقليل من عدم التأكد الموجود فى البيئة من خلال التخطيط الجيد والرقابة الصارمة. ويمكن منع التغيرات التى تحدث فى البيئة من أن تؤثر أو تغير المنظمة العامة وهدف المنظمة فى هذه الحالة هو تحقيق الكفاءة الإقتصادية طبقاً لما تره هى . وعلى العكس تماماً تنظر النظريات الحديثة للمنظمة على أنها نظام مفتوح تتعامل وتتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة ، ولايمكن منع مايحدث فى البيئة من أن يؤثر على المنظمة العامة وعلى هذا فإن هدف المنظمة هنا هو محاول البقاء Survival فى ظل التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة.

ويوضح الشكل التالى الفرق بين النظريتين :

أوجه المقارنة	النظرية التقليدية	النظرية الحديثة
الإطار العام	* نظام تفكير مغلق . * منع مايحدث فى البيئة من أن يؤثر فى المنظمة.	* نظام مفتوح . * التفاعل مع مايحدث فى البيئة لأنه سيؤثر على المنظمة .
الهدف الرئيسى للمنظمة	* الكفاءة الإقتصادية .	*البقاء والقدرة على التعامل مع بيئة متغيرة باستمرار.
النظر للبيئة المحيطة	* يمكن التنبؤ بها والتعامل معها والسيطرة عليها .	لا يمكن التنبؤ بها .
النظر للمنظمة	* العوامل التى تؤثر فى الأهداف معروفة . * يمكن التقليل من آثار عدم التأكد من خلال التخطيط والرقابة المحكمة .	* العوامل المحيطة بالمنظمة لايمكن التحكم فيها . * يصعب حصر هذه العوامل بسهولة .

شكل (٦/ ١) الفرق بين النظرية التقليدية والحديثة للتنظيم

وبالإضافة إلى هاتان النظريتان ظهرت نظرية ثالثة هى النظرية المواقفية. وعلى هذا سيتناول المؤلف نظريات التنظيم التالية والتى يستطيع مدير المنظمة العامة اختيار مايناسبه منها فى ضوء ظروفه الداخلية والخارجية وهى :

١- النظرية التقليدية .

٢- النظرية الحديثة .

٣- النظرية المواقفية .

النظرية التقليدية:

تتمثل النظرية التقليدية فى إسهامات كل من تايلور وفايول وماكس ويبر ولقد نظر فايول للتنظيم على أنه أحد وظائف المنظمة الخمسة الرئيسية . أما تايلور فقد ركز على التحديد الدقيق والمحكم للإختصاصات والإهتمام بالقواعد والإجراءات. ومن الملاحظ أن هؤلاء قد أيدوا التنظيمات التى تعتمد على السلطة والرقابة المحكمة Controlled authoritarian Organizations . فعلى سبيل المثال تم التركيز على تقليل نطاق الإشراف بحيث لايتعدى ستة أفراد ، كما أن الإشراف المباشر وطاعة المرؤوس لرئيسه كانت أيضاً الشغل الشاغل للمدير. ومن هنا تم التركيز على مبادىء أربعة رئيسية لهذه التنظيمات وهى :

١- تساوى السلطة مع المسئولية .

٢- التحديد الواضح للمستويات الإدارية داخل المنظمة .

٣- وحدة الأمر ، أى أن الموظف يحصل على أوامره من مدير واحد فقط .

٤- تفويض السلطة لأسفل مع عدم تفويض المسئولية .

ويلاحظ أن هذه النتائج كانت تناسب العصر الذى طُبِّقت فيه وهذه نقطة هامة يجب أخذها فى الحسبان عند تناولنا لهذه النتائج .

النموذج البيروقراطى لماكس ويبر :

يعتبر التنظيم البيروقراطى لماكس ويبر ضمن هذه المدرسة. ولقد وصف ماكس ويبر هذا النموذج بأنه النموذج الكفء والرشيد. وهو يرى أن هذا النوع من التنظيمات كفء لأنه يتمتع بالخصائص التالية :

١- تقسيم العمل وتحديد المهام بكل دقة ووضوح داخل المنظمة .

٢- تدرج السلطة والتحديد الدقيق لسلطة الأوامر .

٣- وجود إطار للإجراءات أى وجود قواعد وإجراءات لكل عمل أو وظيفة .

٤- هو تنظيم غير شخصى (لايركز على من يتولى الوظيفة) بل يركز على الوظيفة بمعنى آخر يركز على ما يعرفه الأفراد What They Know وليس من هم هؤلاء الأفراد. كما يركز على معاملة كل الموظفين بعدالة .

٥- التركيز على تدعيم الكفاءة التنظيمية .

ويجب أن يُلاحظ أن ويبر قد اقترح هذا الهيكل فى ضوء الظروف السائدة فى ذلك الوقت Prevaling Circumstances حيث كانت ألمانيا تحاول التكيف مع الثورة الصناعية. ولقد تأثر ويبر بما كان يدور فى المنظمات الحكومية العامة من ممارسات غير سليمة (من الاعتماد على الحكم الشخصى ، تحكيم العاطفة ، تعيين الأقارب والمعارف فى الوظائف الحكومية .... الخ) فى تفضيله للنموذج البيروقراطى وحاول الحد من ذلك من خلال اقتراح هذا التنظيم. ولقد تأثر ويبر بالتنظيمات العسكرية السائدة آنذاك والتى كانت تحقق نجاحاً بالطبع .

ومن الناحية النظرية ، فإن نموذج البيروقراطية هو مثالى من حيث الكفاءة. لكن من الناحية الفعلية ، فإن هذا النوع من التنظيم لايستجيب لحاجات ورغبات الموظفين ، وغير كفء ، وبطىء فى الاستجابة لما يدور حول المنظمة من تغيرات وعلى هذا فإن لفظ البيروقراطية أصبح لفظاً غير محبباً الآن. لكننا لاننكر أن أى منظمة لاتخلو من البيروقراطية ، لكنها درجات ، المهم ألا تصبح البيروقراطية هدفاً فى حد ذاتها ، وأن لاتتعدى البيروقراطية الحدود المسموح بها .

التحديات التى واجهت النظرية التقليدية :

نظراً لأن التوصيات الجامدة للنظرية التقليدية فى التنظيم والإدارة لم تصلح لكل المواقف التى طُبقت فيها ، فإنها واجهت إنتقادات. فالتنظيم الذى طُبق بنجاح فى الجيوش أو فى المنظمات الصغيرة ، لم ينجح فى المنظمات الكبرى المعقدة. فمثلاً لم تحقق مبادىء فايول والوظائف العامة التى اقترحها للإدارة النجاح المطلوب. كما أوضحت التجارب أن المنظمة ومشاكلها أكبر وأعقد بكثير من مجرد إطاعة الأوامر التى ركز عليها تايلور. وبرغم تركيز ويبر على الكفاءة التنظيمية فى نظامه البيروقراطى ، إلا أن البيروقراطية أصبحت هى معيار عدم الكفاءة فى الواقع العملى. وبالإضافة إلى ما سبق ظهرت انتقادات أخرى لهذا النوع من التنظيم وهى :

١- ركزت النظرية التقليدية على أن السلطة تكون من أعلى لأسفل . لكن شيستر برنارد نادى بنظرية هامة وهى نظرية قبول السلطة Acceptance Theory of Authority حيث أن قبول سلطة المدير مرهونة بالقوة power التى يملكها المدير وبرغبة مرؤوسيه فى قبولها . ولقد فتحت نظرية القبول لبرنارد إلى ظهور الكثير من الأفكار أهمها ظهور التنظيمات غير الرسمية والإتصالات من أسفل لأعلى والتى تعتمد على الصداقة والثقة أكثر من اعتمادها على القواعد والإجراءات .

٢- برغم أن الهياكل التقليدية قد ركزت على الكفاءة والفاعلية ، إلا أن التغيرات التى حدثت فى البيئة المحيطة بالمنظمات قد منعت المنظمات من تحقيق ذلك. فمتطلبات العملاء المتزايدة والضغوط البيئية المحيطة أظهرت مدى الحاجة إلى منظمات أكثر قدرة على التكيف مع هذه المتطلبات More Adaptive Organizations . وعلى هذا ظهر من التطبيق العملى أن الكثير من مبادىء النظرية التقليدية غير عملية .

٣- إن الاعتماد على القواعد والإجراءات يحد من مرونة المنظمة واستجابتها لما يحدث من تغييرات فى البيئة المحيطة (طموحات العملاء وتغيير حاجاتهم ، تطور التكنولوجيا المتاحة .. الخ) .

٤- إن التقيد الحرفى بسلسلة الأوامر يؤدى إلى بطء تدفق المعلومات ، مما

يؤدى بالطبع إلى بطء اتخاذ القرار ، وهذا يعتبر تهديد خطير خاصة فى عالم اليوم والذى يتسم بالتغيير السريع .

٥- عدم تشجيع الموظفين على تحمل المسئولية وقتل روح المبادرة والإبتكار .

٦- لم يأخذ هذا النوع من التنظيمات فى الاعتبار التنظيم غير الرسمى والذى قد يكون أحياناً فى صالح المنظمة .

٧- يتجاهل هذا التنظيم حاجات ورغبات الأفراد ، ورغبتهم فى المشاركة واتخاذ القرارات .

والمهم أن هذه الإنتقادات وغيرها قد أظهرت مدى الحاجة إلى النظر إلى المنظمات من منظور جديد New Ways وهذا ما دفع إلى ظهور النظرية الحديثة .

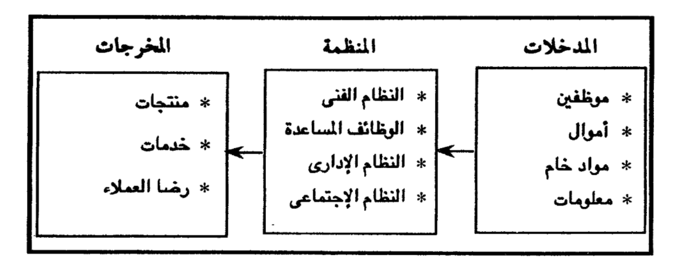
(٢) النظرية الحديثة :

إهتمت النظرية الحديثة بالنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح Open System . وتعكس هذه النظرة مدخل عملى للعلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة، لأن المنظمة هى كائن حى يعمل فى هذه البيئة فى النهاية. ويلاحظ أن المنظمة هى نظام مكون من نظم فرعية متفاعلة. والمنظمة ذاتها نظام فرعى متفاعل مع أنظمة فرعية أخرى تتفاعل مع نظم إقتصادية وسياسية وثقافية أكبر .

المنظمة كنظام مفتوح :

يساعد النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح فى الإهتمام بتفاعل المنظمة وتكيفها مع متطلبات البيئة المحيطة. فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من الموظفين والمواد والأموال والمعلومات من البيئة المحيطة ، ولا بد أن تكون هذه المدخلات مناسبة للمنظمة (الموظفين المتميزين مثلاً) . وفى نفس الوقت وهذا هو الأهم تصدر المنظمة مخرجاتها والتى يجب أن تكون متوافقة مع ماتطلبه البيئة

(الخدمات والمنتجات). ولكى تخرج المنظمة مخرجاتها بالشكل المطلوب فلا بد من تنظيم نفسها من الداخل بطريقة تفاعلية متكاملة كما يتضح من الشكل التالى :



شكل (٦/ ٢)

المنظمة كنظام مفتوح

ويُنظر إلى المدخل السلوكى The Behavioral Approach على أنه من أهم مساهمات النظريات الحديثة. وبينما ركزت النظرية الكلاسيكية على مظاهر الرشد والكفاءة والانضباط فى التنظيم ، فإن أصحاب المدخل السلوكى قد اهتموا بالتركيز على الجانب الإنسانى فى التنظيم human side . ويلاحظ أن علماء المدخل السلوكى لم يتجاهلوا تماماً النتائج التى نادى بها علماء المدخل الكلاسيكى . وهناك نماذج متعددة تندرج تحت هذه النظرية ولكننا سنختار نموذجان يندرجان تحت هذا المدخل وهما :

(١) أنماط التنظيم لليكرت Likert's system .

(٢) نظرية النظم الإجتماعية الفنية Sociotechnical system theory

(١) أنماط التنظيم لليكرت Likert's Systems

قام ليكرت بدراسة العلاقة بين التصميم التنظيمى للمنظمة organization

design وفاعلية المنظمة organizational effectiveness وقام بتحليل المنظمات على أساس ثمانية أبعاد وهى : (١) نمط القيادة ، (٢) أسلوب التحفيز ، (٣) شكل الإتصالات وأسلوب تدفقها ، (٤) شكل التفاعل بين أعضاء المنظمة ، (٥) مدى تركز أو عدم تركز عملية إتخاذ القرار ، (٦) كيفية وضع أهداف المنظمة ، (٧) شكل الرقابة المستخدمة ، (٨) أهداف الأداء .

وفى ضوء هذه المعايير توصل ليكرت إلى أن هناك فى الواقع العملى أربعة أنوا ع أو أنماط من المنظمات ، أحدهما يعكس الفكر الكلاسيكى والذى يعتمد على السلطة الرسمية بشكل أساسى وعلى سلسلة الأمر فى كل مستوى من المستويات الإدارية وهذا هو النمط رقم (١) ، وفى الجانب الآخر ، هناك التنظيم الذى يعكس التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين ، مع الاعتماد على التحفيز ، والتفاعل الحر بدون قيود وهذا هو النمط رقم (٤) . ويقع بين النمط الأول والنمط الرابع كل من النمط الثانى والثالث واللذان يعكسان مرحلة متوسطة بين المنظمات التى تركز على السلطة الإدارية الرسمية والمنظمات التى تركز على العلاقة التعاونية بين الرؤساء والمرؤوسين. ويوضح الجدول التالى الفرق بين النمطين .

جدول رقم (٦/ ١) مقارنة بين نمطى التنظيم لليكرت

الخصائص	النمط رقم (١)	النمط رقم (٤)
(١) نمط القيادة	- المديرين لايثقون فى المرؤوسين. - نادراً ما يدعم المديرين مجهودات وأعمال المرؤوسين. - لايشرك المديرين الموظفين فى حل المشكلات .	- يثق المديرين فى المرؤوسين ثقة كبيرة . - يدعم المديرين مجهودات وأعمال مرؤوسيهم . - يشرك المديرين الموظفين فى حل المشكلات .
(٢) التحفيز	- الإدارة العليا مسئولة عن إنجاز الأهداف . - تستخدم الإدارة نظم التخويف والتهديد والعقاب فى تحفيز الموظفين .	- كل أعضاء المنظمة مسئولين عن إنجاز الأهداف . - تستخدم الإدارة العليا الحوافز والمشاركة كأسلوب لتحفيز الموظفين .
(٣) الإتصالات	- المعلومات من أعلى ، وبالتالى لاتعرف الإدارة شيئاً عن مشكلات الموظفين . - نادراً مايحدث تبادل للمعلومات عن أهداف المنظمة بين الإدارة والمرؤوسين.	- تتدفق المعلومات من أعلى لأسفل ، ومن أسفل لأعلى ، وأفقياً وبالتالى تعرف الإدارة مشاكل الموظفين . - هناك تبادل مستمر للمعلومات عن أهداف المنظمة بين الإدارة والمرؤوسين.
(٤) شكل التفاعل	- نادراً مايحدث تفاعل بين أعضاء المنظمة خارج أقسامهم ، ونادراً مايعملون فى فرق عمل .	- هناك تفاعل بين أعضاء القسم وزملائهم فى الأقسام الأخرى.ودائماً مايعملون فى فرق عمل .

الخصائص	النمط رقم (١)	النمط رقم (٤)
	- تأثير الموظفين ضعيف جداً على أنشطة أقسامهم وأهدافها .	- للموظفين تأثير واضح على أنشطة أقسامهم وأهدافها .
(٥) إتخاذ القرارات	- القرارات مركزة فى يد القيادات العليا فقط . - لايشارك الموظفين فى عملية اتخاذ القرارات . - لايشارك الموظفين فى عملية صنع القرارات .	- القرارات لامركزية . - يشارك الموظفين فى اتخاذ القرارات . - يشارك الموظفين فى عملية صنع القرارات .
(٦) وضع الأهداف	- توضع الأهداف بواسطة الإدارة العليا ، ثم تقاوم بواسطة الموظفين .	- يشارك الموظفين فى وضع الأهداف وبالتالى فهم يقبلونها ويدعمونها .
(٧) الرقابة	- الرقابة مركزة فى يد الإدارة العليا . - بيانات الرقابة بوليسية وبهدف العقاب فى حالة انخفاض الأداء .	- الاهتمام بالأداء على مستوى المنظمة ككل . - البيانات تستخدم لتدعيم التوجيه الذاتى وحل المشكلات .
(٨) أهداف الأداء	- يضع المدير أهداف متوسطة. للأداء . - لايحصل الموظفين على التدريب الكافى لتطوير مهاراتهم.	- يضع المديرون أهداف عالية للأداء . - الحصول على تدريب إدارى راقى لتطوير مهاراتهم .

Source: C. Boveé et al., **Management**, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1993), p.307.

وطبقاً لدراسات ليكرت إتضح أن المنظمات البيروقراطية أقل كفاءة وأقل فاعلية من المنظمات التى تعتمد فى تصميمها على مراعاة حاجات ورغبات العنصر البشرى. ويرى ليكرت أن انتقال المنظمات إلى النمط رقم (٤) سوف يساعدها على :

١- زيادة الإنتاجية	Increase Prodictivity
٢- تقليل التكلفة	Lower Costs
٣- تحسين الأداء	Boost Performance
٤- زيادة رضاء العاملين	Increase Employee Satisfaction
٥- تحسين علاقات العمل	Improve Labor Relations

لابد أن يلاحظ القارىء أن أى تنظيم يحقق كل النتائج السابقة ، فسيكون تنظيم مثالى وهذا مايعكسه النمط رقم (٤) . وأى مدير يحقق النتائج السابقة يكون مدير ناجح لكن ينقص هذا النموذج أنه قد لايصلح لكل أنوا ع المنظمات ولا لكل المواقف نظراً لعدم مراعاته للظروف الخاصة بكل منظمة ومستوى التعليم والنضج الذى تتمتع به المنظمة وموظفيها .

ولقد توصل باحثان آخران لنتائج مشابهة لما توصل إليه ليكرت وهما (Burns & Stalker) حيث توصلا إلى أن هناك نوعين من الهياكل التنظيمية يمكن للمنظمة الاختيار من بينهما يوضحهما الشكل التالى :

Mechanistic Structure الهيكل الميكانيكى الجامد	Organic Structure الهيكل العضوى المرن
* العمل مقسم إلى مهام متخصصة لاتتغير إلا إذا قامت الإدارة بتغيير ذلك رسمياً . * عمل كل عضو محدد بدقة فى شكل حقوق ، واجبات ، طرق عمل . * السلطة ، الرقابة ، الاتصالات مهيكلة على أساس المستويات الإدارية . * تتدفق المعلومات رأسياً . * السلطة مركزة فى أيدى الإدارة العليا . * المديرون يوجهون الأنشطة ويتخذون القرارات والموظفون يقومون بتنفيذ الأوامر . * التركيز على الولاء للمنظمة ، وعلى طاعة المديرين .	* العمل المطلوب معرف من خلال مجموعة مهام tasks مطلوبة لتحقيق الأهداف ، ويتم تعديلها باستمرار لإدارة التداخل بينها . * عمل كل عضو محدد بطريقة عامة فى ضوء مسئوليته عن إنجاز المهام . * تحدد السلطة ، الرقابة ، الاتصالات على أساس مصلحة عملاء المنظمة . * تتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً . * السلطة موزعة على الجميع والاعتماد على القوة Power * يعمل المدير على أنه استشارى ، ويقدم المعلومات والنصائح للموظفين . * التركيز على أهداف المنظمة بالدرجة الأولى (إشباع حاجة عملائها .

شكل رقم (٦/٣) الهيكل الميكانيكى والهيكل العضوى

نظرية النظام الفنى الإجتماعى :

على عكس النظرية التقليدية ، تركز نظرية النظام الإجتماعى على تفاعل النظام الإجتماعى والفنى داخل المنظمة ، أو بمعنى آخر الاهتمام بالعلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى والنظام التكنولوچى المستخدم ويؤدى هذا إلى زيادة رضا العاملين وزيادة الإنتاجية .

وترى هذه النظرية أن تصميم المنظمة يجب أن يأخذ فى الاعتبار التفاعل بين (١) أعضاء المنظمة ، (٢) النظام التكنولوچى فى تقديم المنتجات أو الخدمات ، و (٣) درجة التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة. ويلاحظ أن الثلاثة عوامل السابقة تتفاعل مع بعضها ويؤثر كل منهم فى الآخر. فالتكنولوچيا المستخدمة فى شكل التفاعل والعلاقات بين أعضاء المنظمة . كما أن البيئة تؤثر هى الأخرى على كل من التكنولوچيا المستخدمة ، وكذلك أسلوب تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض .

(٣) النظرية المواقفية : The Contigency Approach

تركز هذه النظرية على حقيقتين هامتين فيما يتعلق باختيار التصميم التنظيمى المناسب لأى منظمة وهما : ١- أنه لايوجد طريقة واحدة مثلى لتصميم الهيكل التنظيمى للمنظمة ، ٢- إن الطرق البديلة للتنظيم لاتعطى نفس التأثير. وعلى عكس النظرية الكلاسيكية التى ترى أن هناك نمط واحد مثالى لكل المنظمات ، ترى النظرية المواقفية أنه لايوجد تصميم مناسب لكل أنواع المنظمات وعلى هذا فإن اختيار الهيكل التنظيمى المناسب يتوقف على ظروف كل منظمة .

العوامل المؤثرة فى تصميم الهيكل التنظيمى للمنظمات العامة :

يرى علماء النظرية المواقفية أن المنظمة تستطيع اختيار الهيكل التنظيمى المناسب لها لتحقيق أهدافها . لكن يتوقف الهيكل المناسب على خمسة عوامل رئيسية وهى :

(١) البيئة التى تعمل فيها المنظمة Environment

(٢) الإستراتيچية المطبقة فى المنظمة العامة Strategy

(٣) التكنولوجيا المستخدمة بواسطة المنظمة Technology
(٤) حجم المنظمة العامة Size
(٥) دورة حياة المنظمة Organization Life Cycle

(١) البيئة : Environment

وتشير إلى مدى التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة بالمنظمة العامة ومدى تعقد هذه البيئة وانعكاسها على المنظمة العامة ، وبالتالى اختيار الهيكل التنظيمى المناسب. فإذا كانت البيئة تتغير بشدة حول المنظمة العامة وهو الحادث الآن ، كالعولمة وثورة الإتصالات فإن الهيكل المناسب هو الهيكل العضوى أو النمط رقم (٤) لليكرت ، أما إذا كانت المتغيرات بطيئة التغيير فى المناخ الخارجى المحيط بالمنظمة العامة ، فإن الهيكل المناسب هو الهيكل الميكانيكى أو النمط رقم (١) لليكرت .

(٢) الإستراتيجية : Strategy

وتعكس الإستراتيچية أى تغييرات تحدث فى المنظمة من حيث أهدافها أو منتجاتها أو خدماتها ، توسيع أو تضييق مجال عملها Scope أو رسالتها. أو وجود منظمات منافسة تعمل معها فى نفس مجالها. ولقد تعرضت المنظمات العامة لتغيرات كثيرة خلال العشرين سنة الأخيرة من القرن العشرين أدت إلى حدوث تغييرات كثيرة فى أهدافها وخدماتها ورسالتها والمناخ التنافسى الذى تعمل فيه. وعلى هذا أصبحت الإستراتيچية من العوامل الرئيسية التى تؤثر على الهيكل التنظيمى فى هذه المنظمات حيث أن أى تغيير فى الإستراتيچية يؤدى إلى تغيير مماثل فى الهيكل حيث أن الهيكل عادة مايتبع الإستراتيچية Structure Follows Strategy .

(٣) التكنولوجيا : Techkology

إن العامل الثالث الذى يؤثر على الهيكل هو التكنولوچيا المستخدمة فى تقديم الخدمة. والتكنولوچيا عبارة عن الخبرة ، المعدات ، الإجراءات المستخدمة فى تحويل المدخلات إلى منتجات ومخرجات. وتغطى التكنولوچيا العناصر

الملموسة (مثل المعدات والأدوات) والعناصر غير الملوسة (مثل تدفق الأنشطة ومهارات العاملين). ولقد انتشرت التكنولوچيا فى الكثير من المنظمات الحكومية فى العالم المتقدم ، وبدأنا نسمع عن الحكومات الإليكترونية التي تستخدم التكنولوچيا فى عملياتها . ولاشك أن هذا يؤثر كثيراً على الهيكل التنظيمى ودرجة المرونة المطلوبة وعلى أجزاء ومكونات الهيكل ذاتها .

(٤) **الحجم** : Size

حيث يختلف بالطبع الهيكل التنظيمى للمنظمات الكبرى عن المنظمات الصغرى (من حيث عدد الموظفين). فالمنظمات الصغيرة / الإدارات الصغيرة قد تعهد للموظف القيام بأكثر من وظيفة ، ويختلف الوضع فى المنظمات الكبيرة (كالمنظمات العامة) التى تحتاج إلى تنسيق أكثر ، واستخدام للإستشاريين أكثر لكنها لابد أن تعتمد على اللامركزية. لكن المشكلة الرئيسية هى البعد عن العملاء وعن الموظفين ، بالإضافة إلى إضعاف صلة المنظمة بما يحدث فى البيئة الخارجية وهذا ما يحدث فى المنظمات العامة .

٥- **دورة حياة المنظمة** : Organization Life Cycle

تمر المنظمة العامة فى مراحل تطورها بعدة مراحل . فقد تبدأ المنظمة صغيرة ثم تنضج ،تكبر بعد ذلك وتتغير طبقا لدرجة النمو الحضارى للدولة ويؤثر هذا على مكونات الهيكل التنظيمى . فقد تكون هذه المراحل واضحة فى المشروعات الخاصة ، حيث يبدأ المشروع صغيراً يقوم صاحبه بكل الأنشطة ، ثم يلى ذلك الاستعانة بالمتخصصين شيئاً فشيئاً حتى يكبر المشروع ويصل الى مرحلة النضج ،يتسع الهيكل وتستخدم فرق العمل والإدارة الجماعية .

ونفس الكلام ينطبق على المنظمات العامة فقد تبدأ الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات بدون إختصاصات واضحه أو حتى بدون وجود هياكل رسمية ، ثم يلى ذلك محاولة ضبط الأمور بوضع هيكل رسمى ربما يركز على الرسميات . وقد يؤدى هذا الهيكل الى زيادة الروتين مما يدفع المنظمة العامة إلى الإتجاه إلى الهياكل المرنة ،التى قد تكون أبسط وتميل إلى الشكل المسطح Flat ،البعد عن الهياكل ذات المستويات الإدارية المتعددة Tall .

وبالإضافة إلى ما سبق من عوامل هناك عوامل أخرى تؤثر فى تصميم الهيكل التنظيمى ومنها .

- نمط الإدارة والقيم التى تؤمن بها الإدارة العليا .
- نظرة الإدارة للعنصر البشرى .
- نظرة الإدارة للمشاركة والتمكين .

أبعاد الهيكل التنظيمى فى المنظمات العامة :

يلعب الهيكل التنظيمى فى المنظمات العامة دوراً رئيسياً لأنه يؤثر فى القوة التى يمارسها الفرد Power وسلطاته Authority ، كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ، استراتيجية المنظمة ، نمط القيادة ، التحفيز ، الفاعلية والكفاءة.

ويلاحظ أنه يمكن التفرقة بين منظمة وأخرى فى ضوء الشكل الذى تأخذة أبعاد الهيكل .

ولقد حاول الكثير من كتاب الإدارة قياس الهيكل التنظيمى داخل المنظمة وتوصلوا لمجموعة من الأبعاد وهى : (Rainey, 1991 : Donnelly et al ., 1998)

١- درجة المركزية : Centralization وهى عبارة عن قياس أين تتركز السلطة Authority والقوة Power داخل المنظمة أو بمعنى آخر هل هناك لا مركزية فى المنظمة أم لا . فإذا كانت أغلب السلطة والقوة تتركز فى يد الإدارة العليا ، فإن درجة المركزية تكون عالية . وهناك بعض الباحثين الذين قاسوا هذا البعد من خلال موقع سلطة اتخاذ القرارات ، بمعنى هل كل القرارات لأبد أن توافق عليها الإدارة العليا ، أو تأخذ موافقة الإدارة العليا أم لا .

٢- درجة الرسمية Formalization وهى عبارة عن مدى وجود قواعد محددة ومكتوبة للنتائج المطلوبة ولوسائل تحقيقها أو هى عبارة عن قياس درجة الرسمية فى الهيكل التنظيمى والإجراءات المستخدمة . وما اذا كان الهيكل والإجراءات تم اقرارهما من خلال قواعد وتعليمات رسمية أم لا . وهناك

بعض الباحثين الذين قاسوا هذا البعد من خلال سؤال العاملين عن عدد القواعد Rules الذين يتبعونها فى عملهم ، وهل كل تصرف يجب أن يكون من خلال القنوات الرسمية أم لا ، هل توجد خريطة تنظيمية للمنظمة ، دليل اجراءات ، تعليمات رسمية ... الخ .

٣- درجة التعقد Complexity والتى تقاس من خلال عدد الوظائف داخل الهيكل ، عدد الوحدات التنظيمية فى الهيكل Subunits (الإدارات والأقسام) ، عدد المستويات الإدارية .

ويلاحظ أن المنظمات التى تتسم بزيادة عدد وظائفها ووحداتها التنظيمية تكون أصعب وأعقد فى الإدارة . ومن الملاحظ أن المنظمات العامة تتسم بدرجات عالية من المركزية والرسمية والتعقد حيث تتسم هياكلها التنظيمية بالتعقد وزيادة عدد الوحدات الفرعية (الإدارات والأقسام) وزيادة عدد المستويات الإدارية ، بالإضافة إلى إلتزام موظفيها بالقواعد والإجراءات الرسمية وعدم المرونة ، وأخيراً تتسم الهياكل التنظيمية فى هذه المنظمات بتركيز شديد فى السلطة فى يد الإدارة العليا والرجوع إليها عادة فى كل قرار.

ملامح الهيكل التنظيمى فى القرن الحادى والعشرين :

آدت التغيرات التى حدثت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين إلى ظهور ملامح للهيكل التنظيمى فى القرن الحادى والعشرين . فقد أوضحت التجارب أن الهياكل التقليدية بطيئة ، غير مستجيبة لمتطلبات العملاء ولما يحدث من تغيرات فى البيئة المحيطة ، كما أنها تعوق الابتكار والتجديد ،ومكلفة ، ومن الصعب إدارتها وتحقيق إنجاز من خلالها . لذا بدأت تظهر الملامح التالية للهياكل التنظيمية فى القرن الحادى والعشرين وهى :

١- مستويات إدارية أقل : Fewer Layers فقد بدأت المنظمات ترى أن المستويات الكثيرة تؤدى إلى اعاقة العمل وزيادة التكلفة . واتجهت المنظمات إلى تقليل عدد المستويات الإدارية فى الهيكل . فمثلاً قامت شركة جنرال اليكتريك بتقليل عدد المستويات الإدارية من ١٠ إلى ٤ فقط . كما قامت أكبر شركة للنحاس فى الولايات المتحدة بتقليل المستويات الإدارية من ١٣ إلى ٨ فقط .

٢- فرق عمل أكثر More Teams من خلال تكوين فرق عمل من الإدارات المختلفة ، استخدام فرق التطوير والتحسين المستمر ، فرق أو دوائر الجودة، فرق العمل ذاتية الإدارة أى التى تدير نفسها Self Managed Teams. لكن يلاحظ أن زيادة فرق العمل تتطلب إتصالات فعالة ، وثقه متبادلة بين الأفراد ، مهارات تفاوض عالية ، قدرة عالية على قيادة فرق العمل .

٣- نقل مزايا المشروع الصغير إلى الكيانات الكبرى Smallness Within Bigness أى خلق روح الشركة الصغيرة فى الكيانات الكبرى . Create Small - Company Soul in a big - Company body

بمعنى أن للمشروع الصغير فوائدة ، حيث الموظفين معروفون لبعضهم البعض ، كما أنهم على اتصال مباشر على عملائهم ، ومع رؤوسائهم ،الهدف هو نقل هذه الروح إلى المنظمات الكبرى .

خصائص الهيكل التنظيمى الناجح :

هناك خمس خصائص للهياكل التنظيمية الناجحة التى تستطيع التكيف مع المتغيرات العالمية الحالية وهى (Fulmer, 2000) :

١- اللا مركزية : Decentradization

تشير اللا مركزية إلى عدم تركيز السلطة فى يد الرئيس أو فى يد الحكومة المركزية للدولة . ويرى الكثير من الممارسين أن الهياكل المركزية لا تستطيع أن تفى بمتطلبات المنظمة فى هذا العالم المتغير الذى نعيشه الآن . ويجب أن يكون لدينا الشجاعة كى نفوض السلطة ونجعلها لا مركزية فالأفراد المبتكرين يريدون حرية Creative People need Freedom

٢- تمكين المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة وذلك لكل موظف Make Good Decisins حيث لابد أن يتيح الهيكل للموظف أن يتمكن من أداء وظيفته والقيام بمسئولياته كاملة Empowerment حيث أن هذا سوف يساعده فى اتخاذ القرارات المناسبة دون الاعتماد على وجود شخص أعلى منه يقوم هو بإتخاذ القرار . فيجب أن يمكن الهيكل الأفراد الذين يتعاملون مع الجمهور مباشرة إتخاذ القرارات المناسبة وبدون الرجوع إلى رؤوسائهم .

٣- سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية Track the Landscape فإذا حدث تغيير فى رغبات وحاجات العميل المواطن ، فلأبد أن يُمكن الهيكل الموظف من معرفة نوع هذه التغييرات ، ويجب أن يكون أى تغيير فى الهيكل طبقا للتغير فى رغبات وحاجات العملاء بالدرجة الأولى .

٤- زيادة نطاق الإشراف Increase the Span of Control حتى نمنع الإشراف المباشر ، وبحيث نتيح حرية أكبر للموظفين .

٥- استخدام الهياكل الحديثة Use Temporary Structures فالهياكل الحديثة أكثر مرونة وتتيح للمنظمة سرعة التفاعل مع ما يحدث فى البيئة مثل الأنترنت والحكومة الإليكترونية وغيرها .

التنظيم الإدارى للدولة :

تعتبر وظيفة تنظيم الدولة من آصعب المهام الإدارية ، حيث تعمل هذه الوظيفة على ربط كل مكونات الدولة وأجهزتها كى تعمل معاً فى تناسق بهدف تحقيق أهداف الدولة وخدمة مواطنيها . وإذا نظرنا لوظيفة التنظيم على مستوى الدولة فنجد أنها تتضمن ما يلى :

١- تحديد المهام والمستويات الخاصة بإدارة الدولة وقيادتها وأجهزتها (رئيس الجمهورية - الوزارة - الأجهزة التشريعية - الخ)

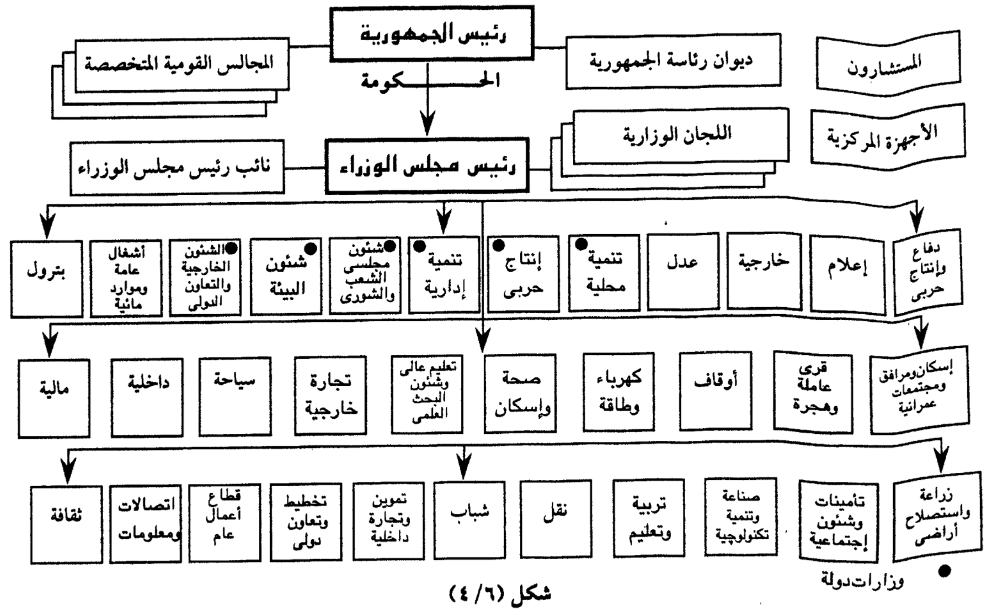
٢- تصميم الهيكل التنظيمى للدولة ،الذى يمكنها من تحقيق أهدافها وخدمة مواطنيها .

وعند دراستنا للتنظيم الإدارى للدولة ، فإننا سنتعرض لدراسة الحكومة المركزية أو الإدارة المركزية أولاً ثم يلى ذلك الإدارة المحلية أو الحكم المحلى .

الإدارة المركزية للدولة :

تتألف الإدارة المركزية للدولة من رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء الذى يضم ٣٢ وزيرا منهم ٦ وزراء دولة ، بالإضافة إلى الأجهزة المركزية المساعدة .

ويوضح الشكل التالى الهيكل التنظيمى للحكومة المركزية بجمهورية مصر العربية .



شكل (٦/ ٤)
الهيكل التنظيمى للإدارة المركزية فى مصر

وفى ضوء الخريطة السابقة ، سيتم مناقشة مكونات الحكومة المركزية والمحلية .

رئيس الجمهورية :

يحتل رئيس الجمهورية قمة الهيكل الإدارى للدولة . ويضع الرئيس بالإشتراك مع مجلس الوزراء أهداف الدولة وسياستها العليا (خدمة مواطنيها والحفاظ على أمنهم والإرتقاء بمستوى معيشتهم) .

مجلس الوزراء :

الحكومة هى الهيئة التنفيذية التى تقوم بالإشتراك مع الرئيس بوضع السياسة العامة وإعداد وصياغة الخطط والإستراتيچيات اللازمة لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى مشروع الخطة العامة للدولة . ويتكون مجلس الوزراء من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء . وتنحصر إختصاصات مجلس الوزراء فى :

١- الإشتراك مع رئيس الجمهورية فى وضع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذها .

٢- إعداد مشروع الخطة والموازنة العامة للدولة .

٣- توجيه وتنسيق ومتابعة أعمال الوزرات والوحدات التابعة لضمان تقديم الخدمة المطلوبة .

الوزارات :

تعتبر الوزارة هى الوحدة المسئولة عن تنفيذ المهام الموكولة للحكومة على حسب نوع هذه الوزارة . ويعتبر الوزير هو الرئيس الأعلى للوزارة ويتولى رسم سياسة الوزارة وصياغة رسالتها وإعداد رؤيتها المستقبلية فى ضوء السياسة العامة لمجلس الوزراء .

الاجهزة المركزية المساعدة :

هناك العديد من الأجهزة والمجالس والهيئات المركزية المساعدة للحكومة المركزية سواء كانت تابعة لرئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء ومنها :

١- الجهاز المركزى للمحاسبات .

٢- الجهاز المركزى لتنظيم والإدارة .

٣- المجالس القومية المتخصصة .

الإدارة المحلية فى مصر :

حتى لا تتركز السلطة كلها فى أيدى الحكومة المركزية بما يعوق الخدمات المقدمة للمواطنين فى باقى أجزاء الدولة ، فقد تم نقل بعض السلطات إلى المحافظات كى تستطيع إدارة شئونها . ويلعب نظام الإدارة المحلية أداة مفيدة - إذا أحسن تطبيقها - فى هذا الشأن . ولكى ينجح نظام الإدارة المحلية يجب نقل السلطات كاملة إلى المحافظات .

وعند عرض أبعاد الهيكل التنظيمى أشرنا إلى أن هناك ثلاثة أبعاد لهذا الهيكل وهى المركزية والرسمية ودرجة التعقد . ولقد أوضحنا أن المركزية تعنى تركيز السلطة فى يد الإدارة العليا وهى هنا رئيس الجمهورية والحكومة المركزية وعدم نقلها إلى السلطات المحلية ، والتى تمثلها الإدارة المحلية . وتعتمد فكرة الإدارة المحلية على اللامركزية من خلال توزيع السلطات والواجبات بين السلطات المركزية والسلطات المحلية حتى تتمكن السلطات المركزية من التركيز على الأمور الاستراتيجية ووضع السياسات العليا ،متابعة تطبيقها ، وأن تتمكن السلطات المحلية من تسيير المرافق المحلية بالفاعلية المطلوبة لخدمة المواطنين .

ولزيادة فاعلية وكفاءة نظام الإدارة المحلية تقوم كل الدول بتقسيم الدولة إلى أقاليم أو ولايات أو محافظات وتقوم فى نفس الوقت بنقل سلطات الدولة إلى هذه الأقاليم أو الولايات أو المحافظات . ولقد مر نظام الإدارة المحلية بعدة تطورات بدءاً من الإحتلال الفرنسى لمصر ، مروراً بفترة حكم محمد على ، ثم إحتلال الإنجليز لمصر ، وأخيراً قيام ثورة ١٩٥٢ . وبعد قيام الثورة جرت عدة تعديلات على نظام الادارة المحلية حتى صدر القانون رقم ١٤٥ لعام ١٩٨٨ وتضمن ذلك عدة تنظيمات للادارة المحلية وهى :

أ- وحدات الادارة المحلية والتى تتمثل فى المحافظات والمراكز والمدن والأحياءوالقرى .

ب- المجلس الأعلى للادارة المحلية .

جـ- الأقاليم الاقتصادية وهيئات التخطيط الاقليمى .

وتنقسم الأجهزة السابقة إلى مستويين ، المستوى المركزى والمستوى المحلى وسيتم التعرض لأجهزة الادارة المحلية على المستوى المركزى ، ثم يلى ذلك عرض أجهزة الادارة المحلية على المستوى المحلى .

اجهزة الإدارة المحلية على المستوى المركزى :

أ- المجلس الاعلى للإدارة المحلية :

يرأس هذا المجلس رئيس مجلس الوزراء وأعضاؤه هم الوزير المختص بالإدارة المحلية والمحافظين ورؤساء المجالس المحلية للمحافظات ، ويختص المجلس الأعلى للإدارة المحلية بما يلى :

- دعم وتطوير الإدارة المحلية والعمل على تحسين خدماتها .
- إجراء التنسيق اللازم بين المحافظات والوزارات والأقاليم .
- الموافقة على إقتراح فرض الضرائب المحلية .
- تقييم أداء المحافظات لعملها ومدى تحقيقها لأهدافها .

ب- الاقاليم الاقتصادية وهيئات التخطيط الاقليمى :

- الأقاليم الاقتصادية :

وهى تقسيم الدولة إلى أقاليم مكونة من محافظات متكاملة اقتصادياً ، وقد تم تقسيم الدولة إلى سبعة أقاليم وهى :

١- إقليم القاهرة ويضم محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية .

٢- إقليم الأسكندرية ويضم محافظات الأسكندرية والبحيرة ومنطقة النوبارية وإقليم مطروح .

٣- إقليم الدلتا وعاصمته طنطا ويضم محافظات المنوفية والغربية وكفر الشيخ ودمياط والدقهلية .

٤- إقليم قناة السويس ومحافظته الإسماعيلية ويضم محافظات سيناء وبور سعيد والإسماعيلية والشرقية والجزء الشمالى من محافظة البحر الأحمر حتى نهاية خليج السويس .

٥- إقليم أسيوط وعاصمته أسيوط ويشمل محافظتى آسيوط والوادى الجديد .

٦- إقليم شمال الصعيد وعاصمته المنيا ويضم محافظات بنى سويف والمنيا والفيوم وجزءاً من شمال البحر الأحمر .

٧- إقليم جنوب الصعيد وعاصمته أسوان ويشمل محافظات سوهاج وقنا وأسوان والجزء الجنوبى من محافظة البحر الأحمر .

هيئة التخطيط الإقليمى :

تنشأ بكل إقليم هيئة للتخطيط الإقليمى وتتبع وزير التخطيط ، ولها علاقة مع إدارات التخطيط والمتابعة بالمحافظات . وتختص الهيئة بالقيام بالبحوث والدراسات اللازمة للتعرف على إمكانيات وموارد الإقليم الطبيعية والبشرية وكيفية تطويرها ، بالإضافة إلى إقتراح المشروعات اللازمة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية للإقليم .

الاجهزة المحلية على المستوى المحلى :

تتكون الأجهزة المحلية على المستوى المحلى من المحافظات ، والمراكز والمدن والأحياء ، والقرى ، بالإضافة إلى المجالس الشعبية المحلية والمجالس التنفيذية بها وفيما يلى عرض مختصر لكل لمهام هذه الوحدات وتشكيلها .

أولاً : الوحدات الإدارية على المستوى المحلى :

١- المحافظات :

ويتم إنشاوها وتحديد نطاقها بقرار من رئيس الجمهورية ويجوز أن يكون نطاق المحافظة مدينة واحدة أو أكثر من مدينة بالطبع ، ويكون للمحافظة ذات المدينة الواحدة الموارد والاختصاصات المقررة للمحافظة المدينة .

٢- المراكز والمدن والاحياء :

يتم إنشاؤها وتحديد نطاقها وتغيير أسمائها وإلغاؤها بقرار من رئيس الوزراء . ويراعى عند تقسيم المدن الكبرى إلى أحياء العنصر السكانى وتكامل وحدات الخدمات والإنتاج .

٣- القرى :

ويتم إنشاؤها وتحديد نطاقها وتغيير أسمائها وإلغاؤها بقرار من المحافظة، ويجوز أن يشمل نطاق الوحدة المحلية للقرية مجموعة من القرى المتجاورة .

ثانياً: المجالس الشعبية والتنفيذية :

١- المجالس الشعبية :

يكون لكل وحدة من وحدات الإدارة المحلية مجلس شعبي محلي يتشكل من أعضاء منتخبين إنتخابا مباشراً . وتتم الرقابة على هذه المجالس من خلال الرقابة الشعبية والبرلمانية والوصايا المركزية (الحكومة المركزية) أو المحلية (المحافظ) .

وتختص هذه المجالس بما يلى :

- تحديد وإقرار خطة المشاركة الشعبية بالجهود والإمكانات الذاتية فى المشروعات المحلية .
- تحديد وإقرار القواعد والسياسات العامة لإدارة واستخدمات ممتلكات وأصول الوحدة المحلية والتصرف فيها .
- رفع كفاءة المرافق المحلية ووضع قواعد تنظيمها وأسلوب متابعتها .

ويقوم المجلس الشعبى للمحافظة بالإشراف والرقابة على أعمال المجالس المحلية الأخرى وتعديل بعض قراراتها والتصديق على هذه القرارات بعد إقرارها .

٢- المجالس التنفيذية :

إذا كانت المجالس الشعبية تهتم بالنواحى الخاصة برسم السياسة والتوجيه والمتابعة ، فإن المجالس التنفيذية كما يشير اسمها هى التى تقوم بتنفيذ الأعمال الخاصة بكل مستوى من المستويات التنفيذية . وعلى هذا فهناك خمس مجالس تنفيذية هى :

١- المجلس التنفيذى للمحافظة :

ويتكون من المحافظ رئيساً وعضوية كل من مساعدى المحافظ ورؤساء المراكز والمدن والأحياء ورؤساء المصالح والأجهزة العامة (الوزارات المختلفة) وسكرتير عام المحافظة . ويجتمع المجلس مرة كل شهر .

٢- المجلس التنفيذى للمركز :

يتكون من كل من رئيس المركز وعضوية كل من مديرى إدارات الخدمات والإنتاج بالمركز ورؤساء المدن والقرى الواقعة فى زمام المركز .

٣- المجلس التنفيذى للمدينة :

يتكون من رئيس المدينة وعضوية كل من مديرى إدارة الخدمات والإنتاج وسكرتير المدينة .

٤- المجلس التنفيذى للحى :

يتكون من رئيس الحى وعضوية كل من رؤساء الأجهزة التنفيذية الواقعة فى زمام الحى وسكرتير الحى .

٥- المجلس التنفيذى للقرية :

ويتكون من رئيس القرية وعضوية كل من رؤوساء الأجهزة التنفيذية بالقرية وسكرتير القرية .

وتقوم الخمس مجالس السابقة بوضع الخطط اللازمة لتقديم الخدمات المطلوبة للجماهير ومتابعة ذلك يومياً .

نماذج إدارة المنظمات العامة فى الواقع العملى :

قلنا سابقاً أن المنظمة هى انعكاس لمستوى حضارة الدولة ووعى مواطنيها وكلما زادت درجة رقى وحضارة الدولة اقتربت منظماتها العامة من منظماتها الخاصة من حيث أسلوب التعامل مع المواطنين أو العملاء .

وإذا كان البعض يرى أنه من الصعب وجود المنظمة الحكومية التى تعمل بنفس أسلوب المنظمات الخاصة. فكيف تدار المنظمات العامة إذن . ويجيب (Mintzberg, 1996) على ذلك بأن هناك خمس نماذج موجودة بالفعل لإدارة أعمال الحكومة Models for managing government وهى :

١- النموذج الآلى فى إدارة المنظمة العامة :

The Government-as- Machine Model

وينظر هذا النموذج للحكومة على أنها آلة as a machine تدار من خلال القواعد rules، والقوانين regulations، المعايير المختلفة standards. ويدار

موظفيها وأنشطتها بنفس الأسلوب سواء على المستوى الأعلى Superstructare أو على المستوى الأدنى micro Structure. فالمستوى الأدنى تُراقب أعماله وأنشطته وموظفيه بنفس الأسلوب الذى يُراقب هو به Controlled by من قبل المستوى الأعلى. ويتمشى هذا النموذج مع أفكار تايلور والتى تنادى بأن هناك أسلوب أمثل واحد one best way لإدارة المنظمة.

ولقد تم تطوير هذا النموذج لمنع الفساد الإدارى وللحد من النفوذ والتدخلات السياسية ، ولهذا فقد كان محبباً فى بداية هذا القرن حيث قد تم تطويره عام ١٩٣٠. وكان الشعار الأساسى لهذا النموذج هو: الرقابة Control، الرقابة Control، الرقابة Control. لكن يُعاب على هذا النموذج جمودة وعدم مرونتة وعدم قدرتة على الإستجابة لمبادرات الأفراد ولذا بدأ فى الأفول خاصة فى الدول المتقدمة. لكن يمكن القول إن هذا النموذج مازال سائداً بصورة أو بأخرى فى معظم المنظمات الحكومية.

٢- نموذج إدارة الحكومة بأسلوب الشبكة :

The Government -as - Network Model

وهو على النقيض تماماً من النموذج الآلى السابق. فهو يعتمد على المرونة والحرية loose بدلاً من القيود tight، وعلى حرية الإدارة Free- flowing بدلاً من الرقابة والتحكم Controlled، وعلى التفاعل وعمل الفريق بدلاً من العمل الفردى الذى يعتمد على الصراع والتناحر والتنافس. ويُنظر للحكومة هنا على أنها نظام متكامل ومتداخل interwined system من العلاقات والتداخلات المعقدة Complex network of relations ، وفى نفس الوقت الاعتماد على شبكة من الإتصالات غير الرسمية. ويعتمد هذا النموذج على شعار أساسى وهو: ربط الناس معاً Connect، الإتصال المستمر معهم Communicate، والتعاون Collaborate، ويمكن هنا تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل حتى يمكن إرضاء العميل الخارجى.

٣- نموذج رقابة الاداء : The Performance - Control Model

وفى هذا النموذج تجد الإدارة نفسها وتحقق ذاتها من خلال الرقابة على الأداء. والشعار الأساسى لهذا النموذج هو: إفصل بين الإدارات وبعضها

isolate، حدد المسئوليات assing، ثم قم بقياس الأداء Measure. ويهتم هذا النموذج بالنظر إلى المنظمة العامة على أنها منظمة خاصة، لكن من جانب واحد فقط هو هيمنة الجهة الأعلى على الجهات الأدنى ومن خلال الرقابة اللصيقة وليس الفعالة. حيث تتولى الجهة الأعلى عمليات التخطيط والرقابة، بينما تقوم الجهات الأدنى بالتنفيذ أو التطبيق فقط. ويؤدى هذا النموذج إلى الرجوع مرة أخرى إلى النموذج الآلى فى إدارة المنظمات العامة لكنه فى ثوب جديد أو بعنوان جديد new labels on old bottles فالنموذج يدعو إلى اللامركزية كى يمركز كل شيء فى يدية، ثم يوسع المهام ويجعلها غير محددة وغامضة كى يسيطر هو it losens up in order to tighten up. وتؤدى هذة السيطرة إلى عدم المرونة وعدم قدرة الأفراد على الإبداع والتطوير والجرأة فى إتخاذ القرار كما يلاحظ أن الفصل بين الإدارات وبعضها يجعل كل منها يعمل وكأنه فى جزيرة منعزلة عن الإدارات الأخرى.

٤- نموذج الحكومة غير المرئية :

The Virtual- Government Model

ويطبق هذا النموذج فى الدول المتقدمة كالولايات المتحدة، وبريطانيا، ونيوزيلندا. ويعتمد هذا النموذج على تصور أساسى وهو أن الحكومة الجيدة هى التى لاتتدخل ولا تُرى The best government is no government. فلايوجد جهاز حكومى بيروقراطى فوقى حيث يعهد بالخدمات والأنشطة الحكومية إلى القطاع الخاص وهو الذى يتولى تقديمها للجماهير. وعلى هذا فإن للحكومة دور هام هنا وهو تهيئة الجو ومتابعة وحدات القطاع الخاص وهى تؤدى هذة الخدمات الحكومية. وعلى هذا فإن الشعار الأساسى لهذا النموذج هو: خصخص الأنشطة الحكومية Privitize، تعاقد مع القطاع الخاص لأداء هذة الخدمات Contract، قم بالتفاوض مع القطاع الخاص على معايير الخدمة المقدمة negotiate.

٥- النموذج المعيارى- الرقابى : **The Normative-Control Model**

لم ينجح أى من النماذج السابقة فى معالجة الهيكل الإجتماعى غير الرسمى فى المنظمات الحكومية. وعلى هذا لا يهتم هذا النموذج بالنظام System قدر إهتمامه بالروح Soul والقيم السائدة Values. وعلى هذا فهو

يهتم بإتجاهات attitudes الناس أكثر من إهتمامه بالنواحى الكمية. وتعتمد الرقابة هنا على القيم Values والمعتقدات beliefs. ويوجد هذا النموذج فى المنظمات الخاصة الغربية ولايكاد يكون موجود فى أغلب المنظمات العامة، لكنه موجود فى المنظمات العامة اليابانية. ويتميز هذا النموذج بخمسة خصائص رئيسية وهى:

١- الإختيار Selection حيث يتم إختيار الموظفين على أساس إتجاهاتهم attitudes والقيم Values التى يؤمنون بها.

٢- الإهتمام بالنواحى الإجتماعية Socialization حيث يكون عضوية الفرد فى المنظمة معتمدة على إلتزامه وولائه للمنظمة كنظام إجتماعى متكامل.

٣- التوجيه guidance حيث يكون توجية الأفراد داخل المنظمة العامة بناءً على قبولهم للمبادىء ، أكثر من فرض الخطط عليهم ومن خلال وجود رؤية واضحة أكثر من وجود أهداف محددة.

٤- المسئولية responsibility حيث يشارك أعضاء المنظمة جميعاً فى المسؤلية. ويحسون أنهم موضع ثقة وتدعيم من القائد.

٥- الحكم والتقييم judgment حيث يتم تقييم الأداء من منظور مدى نجاح المنظمة العامة فى إشباع رغبات طالبى الخدمة أو العملاء ويلاحظ أن شعار هذا النموذج هو: إختيار الموظفين Select، إهتم بالنواحى الإجتماعية فى العمل Socialize، ثم أحكم على الناس Judge، لكن أهم شيء هو الإلتزام والولاء للمنظمة من قبل مقدمى الخدمة الذين تعاملهم الإدارة بكل إلتزام وحب والذين بدورهم يعاملون طالبى الخدمة بنفس الأسلوب .

ويلاحظ أنه لايوجد نموذج واحد أفضل لكل الحالات، فالواقع يقول أننا نستخدمها جميعاً . فمصلحة الضرائب تستخدم النموذج الآلى، بينما تستخدم وزارة الخارجية الشبكة. لكن هناك نماذج تتجة للأسوأ وأخرى تتجة للأفضل ونحن نفضل وندعم الأفضل بالطبع. ويرى (Mintzberg, 1996) أن الإتجاة

سيكون نحو النموذج المعيارى، كما أوضح اليابانيين أنه لا مفر من الإهتمام بالعنصر البشرى من ناحية، وتفانيه فى عمله من ناحية أخرى. فالمنظمة بدون إلتزام من العنصر البشرى كالفرد الذى بدون روح.

ويخلص (mintzberg,1996) إلى نتيجة أساسية وهى أن المنظمات العامة لابد أن تكون موجهة بالعميل client - oriented وتقدم خدمات محترفة ترقى إلى السبب الأساسى التى أنشأت من أجله هذة المنظمات حتى تستطيع تحقيق رسالتها mission الأساسية. وعلى هذا لابد من تحرير هذة المنظمات من البيروقراطية والروتين الحكومى. فكما نفخر بالمنظمات الخاصة القوية، فإننا لابد أن نفخر بالمنظمات العامة القوية التى تستطيع حماية هذة المنظمات الخاصة وتشرع لها وهذا هو الذى يخلق المجتمع المتوازن balanced society.

والآن :

ما هو فى رأيك النموذج المطبق فى المنظمات العامة المصرية؟

الفصل السابع

القيادة الفعالة للمنظمة العامة



هناك قادة يصنعون مناصبهم ، وهناك قادة تصنعهم المناصب

سلام على شهدائنا فى هذا اليوم العظيم، وسلام على البطل أنور السادات الذى إنطبقت عليه مقولة سقراط: "ويل لمن يسبق عقله زمنه".

إن ٦ أكتوبر تجاوز روعة الأداء العسكرى ليصبح رمزاً لمقدرة ومعجزة الإنسان المصرى... إنه عمل عظيم يضاف إلى واحد على ألف من أغانينا فى حب مصر.

أحمد رجب، ٢/١ كلمة



حتى القرنين السابع والثامن عشر كان ازدهار أى مملكة أو بلد يعتمد - إلى حد كبير - على كفاءة الملك أو القائد. فإذا ما كان هناك ملك جديد ، فستكون النتيجة مملكة جيدة ، وإذا ماكان الملك قائداً عظيماً يتميز بالحكمة ، فإن المملكة قد تزدهر نتيجة لذلك .

ولقد تغير هذا المفهوم جذرياً ، ويمكن أن نقارن ذلك بالمدخل الذى تبناه مؤسسو الولايات بالمتحدة الأمريكية ، إن السؤال الهام الذى كان يطرح نفسه أمام اجتماع الجمعية التأسيسية لهؤلاء المؤسسون عام ١٧٨٧ لم يكن "من الذى يتولى الرئاسة؟ أو من هو الزعيم؟ أو من هو أكثرنا حكمة ؟ أو من سيكون الملك الأصلح؟ لا ، فقد ركز مؤسسو الولايات المتحدة على أسئلة هامة وهى :

* أى العمليات والممارسات التى نحصل من خلالها على أو تؤدى إلى تخريج الرؤساء الأكفاء حتى بعد رحيلنا بسنوات طوال ؟
* أى نوع من البلاد تريد تأسيسه؟ وعلى أى أساس نفعل ذلك؟
* كيف يقوم هذا البلد بوظيفته ؟
* ما هى الخطوط العريضة والآليات التى نضعها كى نحصل على البلد الذى نتصوره (نحلم به) ؟

إن توماس چيفرسون ، وچيمس ماديسون ، وچون آدمز لم يكونوا قادة ذوى شخصية جذابة من النمط الذى يقول "إن الأمر كله يعتمد علىّ" لا ، فقد كانوا ذوى رؤية طموحة فى التنظيم ووضعوا دستوراً يخضعون له ، وكل زعماء المستقبل يخضعون له أيضاً. ولقد ركزوا على بناء دولة ورفضوا نموذج الملك أو القائد أو الزعيم .

Source: James Collins & J. Porras, Built to Last, (New York: Harper Business, 200).



مقدمة :

بعد أن يتم بناء الإطار الإدارى للمنظمة العامة من خلال تحديد رسالتها ، وصياغة أهدافها ، واختيار الإستراتيچية المناسبة لها ، يلى ذلك تحديد الإطار التنظيمى الذى يوفر لهذه المنظمة المرونة الكافية لخدمة مواطنيها . وتعتبر الخطوات السابقة خطوات تخطيطية أى تبدأ قبل الدخول فى تفاصيل العمل التنفيذى للمنظمة العامة. وتمثل عملية القيادة والتحفيز – وهى موضوع هذا الفصل – أولى الخطوات التنفيذية والتى تبدأ مع عملية التنفيذ الفعلى وتقديم الخدمة للجمهور. فعند بدء تقديم الخدمة لابد من قيادة المنظمة وتحفيز أفرادها وتوجيههم أثناء العمل حتى يمكن حل أى مشكلة تطرأ أثناء التنفيذ .

وإذا كانت الوظائف الإدارية السابقة (التخطيط والتنظيم تقتصر عادة على الإدارة العليا) ، فإن وظيفة القيادة والتحفيز تنتشر فى وتكون مطلوبة لتحريك المنظمة كلها والتعامل مع كل الموظفين ، ومن هنا تأتى صعوبتها . وفى ضوء ذلك يتناول المؤلف هذا الموضوع من خلال :

* نظريات القيادة السائدة لإتاحة الفرضة للمدير فى اختيار النمط القيادى المناسب .
* عرض تجارب الدول المتقدمة فى اختيار قيادات المنظمات العامة لما لذلك من أهمية قصوى فى أداء هذه المنظمات .
* نظريات تفسير السلوك الإنسانى لتوجيه عمليات التحفيز .
* كيف تصبح قائداً فعلاً فى المنظمة العامة .

نظريات القيادة:

يقصد بالقيادة هنا القدرات المتوافرة لشخص ما كى يوجه وينشط ويستحث الاستعدادات الموجودة لدى الأفراد للقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف:

By leadership, most people mean the capacity of somene to direct and energize the willingness of people to take actions to achieve goals (Rainey, 1991).

وهناك عدة نظريات للقيادة يمكن للمدير فى المنظمة العامة الاختيار من بينها وهى :

١- نظريات السمات : Traits theary

حاول الكتاب من خلال هذه النظرية التعرف على الخصائص التى تجعل من انسان قائد فعال مثل الخصائص الجسمانية (الطول مثلاً) والخصائص الذهنية (الذكاء وبُعد النظر) والخصائص الشخصية (الحماس وقوة التحمل) ، وتركز أبحاث هذه النظريات على العلاقة بين توافر هذه الخصائص والسمات والقيادة الفعالة. وأوضحت نتائج الأبحاث أن العلاقة بين القيادة الفعالة وهذه السمات علاقة غير واضحة ، فالقائد الناجح قد يكون طويل أو قصير (نابليون)، حماسه قوى أو ضعيف .. الخ .

٢- مصفوفة القيادة لبلاك وموتون :

صمم بلاك وموتون مصفوفة تعتمد على بعدين أساسيين يعكسان نمط القيادة السائد وهما: درجة إهتمام القائد بالعنصر البشرى Concern for people ودرجة إهتمامه بالإنتاج أو العمل Concern for production كما يتضح من الشكل التالى:

درجة الإهتمام بالعمل	قوى (درجة الاهتمام بالعنصر البشرى)	ضعيف (درجة الاهتمام بالعنصر البشرى)
قوى	١	٢
ضعيف	٣	٤

شكل (٧/ ١) مصفوفة القيادة لبلاك وموتون

فإذا كانت المنظمة ضعيفة الإهتمام بالعنصر البشرى لكن اهتمامها قوى بالعمل (خلية ٢) فإن الإدارة هنا تركز على طاعة السلطة الرسمية Authority obedience management. أما المنظمات قوية الاهتمام بالعنصر البشرى لكن اهتمامها أقل بالإنتاج (خلية ٣) فهى تعتمد على الإدارة غير المحترفة Country club management. وبالنسبة للمنظمات ضعيفة الإهتمام بكلا العنصرين (خلية ٤) فهى إدارة ضعيفة Impoverished managmenet.

ويؤدى الموقف الأخير إلى الاتجاه إلى (الخلية ١) وهو أن تكون المنظمة قوية بالنسبة للبعدين وهى الإدارة كفريق Team Managment من خلال الاتصالات المفتوحة Open communication وحل المشكلات من خلال مشاركة العاملين فى حلها Participative problem solving ووضع الأهداف الجماعية Goal setting ، مع التركيز فى نفس الوقت على الاهتمام بالإنتاج (العمل) أى تقديم الخدمة فى المنظمة العامة بالمواصفات المطلوبة (من سرعة وجودة .. الخ) كما يطلبها العميل .

٣- نظرية الهدف - المسار : The path-Goal theory

تعتمد هذه النظرية على أن القائد الفعال يعظم دافعية الأفراد ورضائهم عندما يساعد المرؤوسين على تحديد الأهداف الهامة للمنظمة أو الإدارة أو القسم داخل هذه المنظمة وتحديد الأهداف Goals وتحديد المسارات Paths التى توصل لهذه الأهداف وإتباعها بكل كفاءة وفاعلية. ولقد توصلت هذه النظرية إلى أربعة أنماط من القيادة وهى:

١- القائد الموجه Directive وهو القائد الذى يعطى توجيهات وتوقعات محددة للموظفين فى عملهم ، ويتركهم يختارون أسلوب العمل المناسب .

٢- القائد الموجه بالنتائج Achivement oriented حيث يضع القائد الأهداف وتوقعات عليا للعاملين تحكم أدائهم والنتائج التى يحققوها ، مع ترك أسلوب التنفيذ لهم .

٣- القائم المدعم والمشجع Supportive وهو القائد الذى يشجع ويدعم مرؤوسيه أثناء التنفيذ .

٤- القائد المشارك Participative حيث يشجع القائد المرؤوسين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم .

ولا تستطيع الجزم بأفضلية نمط على باقى الأنماط ، لكن هذا يتوقف على عوامل كثيرة منها خصائص المهام المطلوبة، مهارات المرؤوسين، قدرات القائد، السلطة الرسمية للقائد والموقف نفسه. وتقع المسئولية على قائد المنظمة العامة فى اختيار النمط المناسب .

٤- نظرية دورة الحياة : Life cycle theory

تعتمد هذه النظرية على توازن نمط القيادة مع مدى النضج الذى يحدث للمرؤوسين الذين يقودهم المدير ويلاحظ أن المرؤوس الناضج يكون لديه قدرة أكبر على تحمل المسئولية لأنه متعلم جيداً Well educated ولديه خبرة Experienced وقادر على انجاز العمل المكلف به ولديه علاقة قوية مع زملائه ومع قائده وفى ضوء عملية النضج Maturity هذه هناك أربعة أنماط من القيادةوهى:

١- القائد الذى يحدد ويوضح لمرؤوسيه Telling المهام المطلوبة Tasks ويطلب منهم تنفيذها .

٢- القائد الذى يبيع لمرؤسيه Selling أفكاره حيث يركز على توضيح المهام المطلوبة والعلاقات أيضاً لكن بصورة عامة وذلك عندما تزيد جزئياً درجة النضجلديهم.

٣- عندما تزيد درجة النضج أكبر من سابقتها، فإن القائد يكون مشارك Participating حيث يقلل من التركيز على المهام Tasks ويهتم بالعلاقات مع المرؤوسين.

٤- وأخيراً عندما تنضج المجموعة النضج الكافى فإن القائد يهتم بالتفويض delegating حيث يعتبر هذا هو الأسلوب الفعال فى هذه المرحلة.

٥- القيادة التحويلية أو القيادة التى تحقق تحول جذرى فى الأداء :
Transformational leadership

لم يكتفى الكثير من الباحثين بنظريات القيادة السابقة للتعامل مع وتحفيز العاملين وبدأوا يفكرون فى نظريات وأفكار جديدة تتعدى هذه الأفكار التقليدية ، وفرق هؤلاء بين القيادة التبادلية Transactional leadership والقيادة التحويلية Transformational leadership.

وتركز القيادة التبادلية على تحفيز المرؤوسين من خلال تحديد رغباتهم Needs وأعطائهم مكافآت وحوافز تمكنهم من إنجاز رغباتهم فى مقابل أدائهم. أو بمعنى آخر مقايضة ومبادلة مجهودهم وآدائهم ومساهمتهم فى مقابل الحوافز والمكافآت التى يتقاضونها ولهذا سميت بالقيادة التبادلية.

أما القيادة التحويلية فهى ترتفع بأهداف المرؤوسين إلى أعلى وتربطه مع قمة إحتياجاتهم فى هرم مازلو للحاجات وهى الحاجة إلى تأكيد الذات. ويركز هؤلاء القادة على تمكين العاملين empowerment وتحفيزهم للمساهمة وإطلاق طاقتهم وملكاتهم ويعتمد هؤلاء القادة على قاعدة هامة وهى أن نجاحهم يتوقف على تمكين الآخرين للعمل بحرية. ويعتمد هؤلاء القادة على ما يلى:

١- خلق الإهتمام لدى المرؤوسين من خلال الرؤية الواضحة للقائد attention through vision حيث يعتمد هؤلاء على خلق رؤية واضحة لمستقبل المنظمة التى يقودونها وهذا يساعد على تركيز مجهوداتهم ومجهودات مرؤوسيهم foucs حول هذه الرؤية.

٢- نقل رؤيتهم إلى المرؤوسين من خلال الاتصال Transmit through

communication حيث يقوم هؤلاء القادة بنقل رؤيتهم إلى المرؤوسين كى يعطوا معنى لعملهم وتصرفاتهم مما يساعد المرؤوسين على فهم وتفسير سلوك الرؤساء.

٣- لديهم تفهم واضح لأوجه قوتهم كقادة وأوجه ضعفهم أيضاً، وعلى هذا فهم يحاولون استقطاب الأفراد المتميزين فى نواحى الضعف لديهم وتحفيزهم للبقاء لتقوية جوانب الضعف هذه لدى هؤلاء القادة.

٤- عدم الاهتمام كثيراً بالماضى وعدم التفكير فى نواحى الفشل السابقة إلا للتعرف على العبرة منها ، مع تشجيع التطوير والابتكار داخلهم أو لدى الغير والجراءة وعدم الخوف من المخاطرة.

٥- تمكين العاملين من وظائفهم حيث يستمد القائد الفعال نجاحه من تمكين الآخرين، وخلق إحساس لديهم بالأهمية والكفاءة.

٦- ربط الأفراد بالمجتمع وتحويلهم من أشخاص يفكرون فى مصلحتهم إلى مواطنين يفكرون فى مصلحة المجتمع من خلال الارتقاء بهم وبتفكيرهم.

والخلاصة أن القائد قد يتدخل فى أعمال موظفيه وبالتالى يأخذ جزء من مجهودهم (الجزء الذى يتدخل فيه القائد) أو لا يتدخل ويأخذ منهم مجهود عادى من خلال القيادة التبادلية - وقد يأخذ منهم أقصى جهد وأقصى عمل وأقصى خدمة متميزة وذلك من خلال القيادة التحويلية. وعلى هذا فإن أسلوب القائد يحدد بشكل كبير المجهود الذى يقدمه الموظف سواء كان أقل مما هو ممكن (فى حالة التدخل) أو هو الممكن من خلال القيادة التبادلية أو مجهود غير عادى من خلال التمكين.

تجارب الدول المتقدمة فى إختيار قيادات المنظمة العامة:

نظراً للدور الأساسى للقائد فى نجاح المنظمة العامة، اهتمت الدول المتقدمة بتطوير نظم وأساليب إختيار وتدريب وترقيات القيادات العليا فى المنظمات العامة. فلقد أثر التطور الذى حدث فى علم إدارة الأعمال والقى بظلاله على عمليات الاختيار والتحفيز وأسس تقييم أداء القيادات العليا فى المنظمات العامة.

ونعرض فيما يلى لتجارب بعض الدول للاسترشاد بها فى إختيار وتدريب وتقييم أداء القيادات العليا للمنظمات العامة فى بلادنا.

بريطانيا:

تم إدخال فكرة الإدارة التعاقدية فى الحكومة فى نهاية السبعينات حيث أصبح من المعتاد أن يتولى أى فرد من خارج المنظمة العامة فى بريطانيا وظيفة قيادية فى هذه المنظمة خاصة إذا لم يتوفر مرشح داخلى بتمتع بالمعرفة knowlegdge أو الخبرة experience المطلوبة. ووصلت نسبة من تم تعينهم بهذه الطريقة حوالى ٧٠٪ من إجمالى الوظائف العليا فى المنظمات العامة عام ١٩٩١ (Drewry & Butcher, 1991) وذلك من خلال إعلانات عامة مفتوحة للجميع بصرف النظر عن الجنسية وذلك لكل الوظائف العليا بفئاتها المختلفة وقد وصلت هذه النسبة ٦٩٪ عام ١٩٩٤ منهم حوالى ٥٠٪ من خارج المنظمة ذاتها (Maor, 1999).

كندا:

جمعت كندا بين إتاحة الفرصة للقيادات العليا فى المنظمات العامة للبقاء من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية المطبقة فى القطاع الخاص فى المنظمات العامة مثل تغيير ثقافة المنظمات العامة، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، تشجيع التجديد والتطوير التكنولوچى والإدارى للمنظمات العامة، اللامركزية، تمكين الموظفين. (Tellier, 1990).

لكن هناك بعد آخر بدأت كندا فى الإتجاه إليه وهو نقل القيادات العليا من منظمة عامة إلى أخرى بحيث لا يبقى القائد فى المنظمة العامة إلا مدة تتراوح بين ٥-١٢ عام، بالإضافة إلى الاعتماد على مديرى المنظمات الخاصة الناجحين فى إدارة المنظمات العامة.

استراليا:

إتبعت استراليا ثلاث استراتيجيات أساسية فيما يتعلق بالتعامل مع القيادات العليا للمنظمات العامة:

١- إيقاف القانون الخاص بالوظيفة الدائمة (وبالتالى إمكانية تغيير، والإقصاء والاحلال) فى تعيينات القيادات العليا الحكومية.

٢- الاعتماد على فكرة الوظيفة الوقتية المحددة بمدة زمنية (٥ سنوات) وربطها بالانجازات التى تحققها هذه القيادة (الكفاءة efficiency ، المخرجات outputs).

٣- فتح الباب على مصراعيه للتعيين فى الوظائف العليا من داخل ومن خارج المنظمة العامة، مع عدم قبول أى شكاوى عندما يتم رفض أى مرشح سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

نيوزيلندا:

اهتمت نيوزيلندا بعمليات الممارسة والتقييم للقيادات العليا خاصة فيما يتعلق بالكفاءة والمخرجات. وغيرت فى القوانين الخاصة بالتعيين appointment وقوانين العمالة employment وسلطاتهم their authority ومسئولياتهم responsebilites ووظائفهم functions. كما ركزت على الوظيفة الوقتية (عقد لمدة خمس سنوات) يجدد بناء على الأداء المحقق وهو نفس الأسلوب المتبع فى القطاع الخاص.

فالوزير يحدد الأولويات ويحدد السياسة العامة للوزارة ويحدد النتائج المطلوبة سواء من الوزارة أو من الإدارات التابعة، ثم يراقب الأداء بناءً على ذلك. أما وكيل الوزارة فسيقوم بتنفيذ مهام ووظائف الوزارة، تقديم النصح والتوجيه، ثم إدارة أنشطة الوزارة بالكفاءة والفاعلية والاقتصادية المطلوبة.

ويوضح العرض السابق أن هناك اتجاه لتحسين ظروف التوظيف والتعيين فى وظائف القيادات فى المنظمات العامة للوصول إلى مزيد من التنافس بما يساعد فى تحسين إنتاجية وأداء المنظمة العامة. كما أنصب الاهتمام على التحول من نظام الأقدمية إلى نظام التركيز على القدرات الإدارية ووضع السياسات العامة وإدارة الأداء فى اختيار القيادات.

وكما يرى (Maor, 1999) فلقد تحول الاتجاه من التركيز على وضع السياسة Policy making إلى أسلوب يجمع بين كل من عملية وضع السياسة والأداء الإدارى، أى التركيز على المهارات الإدارية والتى تكمل أو تدعم مهارات وضع السياسة. كما يتيح الاتجاه الجديد على التحول من التركيز على المدخلات أى على القواعد والإجراءات إلى التركزي على مقاييس الأداء والمخرجات.

ولقد أدى بروز هذا الاتجاه إلى تدعيم القيادات الفعالة لإدارة المنظمات العامة وإعطائهم مزيد من الصلاحيات لإدارة برامجهم والإشتراك مع القيادات العليا فى وضع التوجهات العليا للوزارة وتحديد أولوياتها.

ويؤكد (Maor, 1999) أيضاً أن عمليات الترقية والتعيينات قد تغيرت كلية فى الدول الأوربية خلال الثمانينات والتسعينات حيث قد تم تغيير النظام القديم كلية إلى نظام جديد يعتمد على الإدارة التعاقدية ويكون مفتوح للجميع سواء من داخل أو من خارج المنظمة العامة.

التحفيز فى المنظمات العامة :

نظراً لأن القيادة تعتمد فى نجاحها على إدارة العنصر البشرى فى المنظمات العامة، فلابد للقائد أن يتعرف على مرؤوسيه جيداً كى يستطيع قيادتهم. وهناك العديد من النماذج التى درست إحتياجات وأنماط العنصر البشرى كى تستطيع التعامل معه وقيادته . وسنعرض هنا للحاجات الانسانية المختلفة والتى يجب أن يتعرف عليها القائد فى المنظمة العامة ويعرف أيضاً موقف كل موظف من موظفيه بالنسبة لهذه الحاجات. ويلى ذلك التعرف على النظريات التى حاولت تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة ، للاستفادة بها فى عمليات التحفيز والتوجيه .

هرم الحاجات الإنسانية لمازلو:

إهتم مازلو بالتعرف على رغبات Needs العنصر البشرى ويقصد بالرغبة الشىء الذى لم يشبع بعد وبالتالى فهى تستحث الفرد على إشباعها وتحرك سلوكه. وهذا المفهوم هام جداً للمدير فى المنظمة العامة حيث أن الرغبة غير المشبعة تخلق حالة من القلق تؤثر فى سلوك واتجاهات الفرد وتحركه لإشباعها .

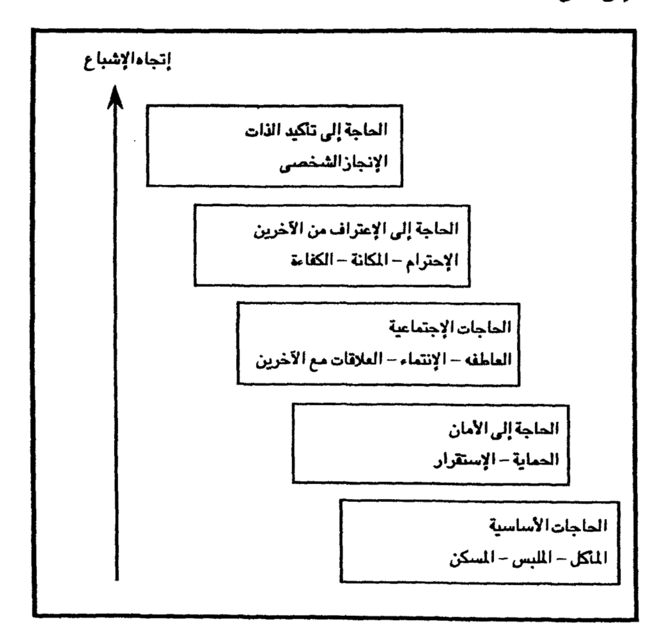
ولقد حدد مازلو خمس حاجات وهى الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان ، والحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاعتراف من الآخرين Esteem والحاجة إلى تأكيد الذات . ويبنى مازلو هرم الحاجات على مبدأين:

المبدأ الأول: أن هذه الحاجات يتم اشباعها بالترتيب من قاع الهرم إلى قمته أى أنه بمجرد إشباع الحاجات الأساسية يبدأ الفرد فى اشباع الحاجة إلى الامان وهكذا.

أما **المبدأ الثانى:** فإن الحاجة غير المشبعة هى التى تحرك سلوك العاملين، بمعنى أنه بمجرد اشباع الحاجة فإنها تخمد ولا تحرك سلوك العاملين . ويلاحظ أن الحاجة غير المشبعة هى التى تسيطر على سلوك الفرد حتى يتم اشباعها ومن هنا فإن القائد فى المنظمة العامة يجب أن يتعرف على الحاجات

غير المشبعة لدى الموظفين ويبدأ بها.

ويوضح الشكل التالى ترتيب الحاجات حسب ترتيب إشباعها من أسفل إلى أعلى.



شكل (٧/ ٢) هرم الحاجات فى المنظمات العامة

ولا بد من لمدير المنظمة من التعرف على الحاجة غير المشبعة من خلال التعرف على موقف كل موظف من هذا الهرم ثم يلى ذلك إشباع هذه الحاجات لموظفيه بما يمكنه من زيادة الإنتاجية وتحقيق الفاعلية والكفاءة.

نظريات تفسير السلوك الإنسانى:

إن المتتبع للطريقة التى يتعامل بها المديرون مع العاملين، يجد أن هذه الطريقة تعتمد على نظرة الإدارة للعاملين، أو الإفتراضات التى تفترضها هذه الإدارة عن الطبيعة البشرية. وهناك عدة نظريات يوضحها الشكل التالى تشكل قرارات القيادة وسياساتها مع العاملين وهى :

	نظرية X	نظرية الابوه	نظرية Y	نظرية Z	نظرية W
نظرة الإدارة للعامل	العامل كسلان غير طموح يكره العمل.	العامل بالنسبة للإدارة كالابن بالنسبة للأب .	العامل نشيط إيجابى طموح يحب العمل .	الناس يختلفون الموقف له تأثير.	الناس يختلفون
طريقة تعاملها معه	الجزاء المادى الرقابة المحكمه	عمل جيد . ظروف عمل مناسبة جزاء مادى مجز .	جزاء مادى . عمل مناسب . جزاء معنوى .	يعامل العاملون على أساس الإختلاف بينهم	إعداد العاملين ورفعهم لمستوى نظرية Z .
العائد	إنتاجية مرتفعة	إنتاجية مرتفعة. طاعة عمياء. وتبعية كاملة.	إنتاجية مرتفعة رضا العاملين	إنتاجية مرتفعة. رضا العاملين. إثبات الذات.	بلوغ الأهداف. رضاء العاملين. إثبات الذات .

المصدر: د. على عبد الوهاب، *إدارة الأفراد*، (القاهرة: مكتبة عين شمس، تاريخ النشر غير محدد).

شكل (٧/ ٣)
نظرة الإدارة للطبيعة البشرية للعاملين
وطرق تعاملها معهم

وفيما يلى عرض مختصر للنظريات السابقة، وكيفية الاستفادة منها بواسطة القائد فى المنظمة العامة .

١- نظرية X:

وهى النظرية التقليدية أو المتشائمة التى تفترض أن الإنسان مخلوق كسلان بطبيعته، سلبى، أنانى، قليل الذكاء، قليل الطموح، يكره العمل وينظر إليه على أنه شىء غير مرغوب فيه ويتفادى الواجب ويتحاشى المسئولية. ويفضل أن ينقاد ويقوم بأقل مجهود ممكن، وأن كل ما يريد أن يشبعه من حاجات هو الأمان والحاجات الأساسية فقط. وعلى هذا فإن طريقة الإدارة فى التعامل مع عامليها هؤلاء تقوم على أساسين:

١- إرغام العامل على العمل، تزويده بحافز الأمان، والحافز المادى الذى يتلخص فى الأجور والمكافآت والحافز السلبى الذى يعتمد على التهديد بالحرمان من الحوافز المادية.

٢- توجيه العامل توجيهاً دقيقاً، وإحكام الرقابة على جميع تصرفاته.

٢- نظرية الابوة :

وهى تختلف كثيراً عن النظرية السابقة. ولكنها تنظر إلى علاقة الإدارة بالعاملين على أنها تشبه علاقة الأباء بالأبناء. وإذا كان الواجب على الأب أن يعنى بإبنه فواجب الإدارة أن توفر لعامليها وظائف مستقرة، وظروف عمل مناسبة، وأجوراً مجزية وفى مقابل ذلك لابد أن يكون العاملون مخلصين للإدارة، مطيعين لأوامرها، محققين لحصص الإنتاج والخدمات المقررة. أى أن الإدارة هنا تعقد صفقة مع العاملين، وهى أن يظل هؤلاء تابعين لها مادامت توفر لهم أعمالاً مناسبة وأجوراً ملائمة. ورغم أن الأب يتوقع يوماً ما أن يشب أبناؤه عن الطوق ويستقلوا بشخصياتهم وأفكارهم عنه، إلا أن الإادرة هنا لاتتوقع أن يستقل العاملون بأفكارهم أو يقرروا أى شأن من شئونهم.

٣- نظرية Y:

وهى النظرية الحديثة أو المتفائلة، التى تفترض عن الإنسان عكس ما تفترضه النظرية التقليدية تماماً (نظرية X)، فهى ترى أنه مخلوق نشيط، إيجابى، طموح، يحب العمل ويعتبره أمراً طبيعياً كاللعب والراحة والرياضة، ويقبل على القيام بواجبه، ويتحمل المسئولية، ويساهم بمجهوداته فى سبيل بلوغ هدف الجماعة التى ينتمى إليها، ويتمتع بالقدرة على المبادأة والإبداع، وأن عنده حاجات أخرى إلى جانب الأمن والحاجات الجسمانية يريد إشباعها، وهى الحاجات النفسية والعقلية والإجتماعية. وبالتالى فإن الإدارة ليست فى حاجة لأن ترغم العامل على العمل إرغاماً، أو توجهه توجيهاً دقيقاً محدداً، أو تحكم الرقابة على أنشطته، فمادام عند العامل قدر من التوجيه والرقابة الذاتية والدافع الداخلى للعمل، فإن سبيل الإدارة فى التعامل معه أن تساعده على ممارسة الرقابة الذاتية على نفسه، وأن تمكنه من إظهار ملكات الخلق والإبداع التى توجد عنده، وألا تعتمد على محفزات المادية فحسب ولكن توفر له قدراً من المحفزات المعنوية والإجتماعية.

٤- نظرية Z :

تحاول هذه النظرية أن تتفادى العيوب التى وقعت فيها النظريات التقليدية والحديثة. وأن تنظر إلى علاقة الإدارة بالعاملين نظرة موضوعية، تعتمد على ظروف هذه العلاقة ونوع العاملين الذين تتعامل معهم الإدارة. وذلك لأن من الخطأ أن نضع الناس جميعاً فى أنماط واحدة جامدة، فإما أنهم جميعاً كسالى أو نشيطون ، أو أغبياء أو أذكياء، أنانيون أو مضحون، فلابد أن بين هذه الأطراف المتناقضة درجات أخرى. وربما كان المدرج الهرمى الذى وضعه مازلوا مفيداً فى التمييز بين أنواع العاملين وطرق التعامل معهم، فمثلاً أولئك الذين تتبلور حاجاتهم فى الأمان والحاجات الحسية (المستويات الدنيا فى

المدرج) قد يصلح معهم أسلوب نظرية X. وهو الإشراف الدقيق والرقابة المحكمة والمحفزات المادية، وأما أولئك الذين تقع حاجاتهم عند المستويات الأعلى فى المدرج الهرمى، فقد يصلح معهم أسلوب نظرية Y وهو المحفزات المعنوية ومساعدتهم على إظهار قدراتهم وممارسة الرقابة الذاتية المتوافرة عندهم. وكذلك تستطيع الإدارة، كما قدمنا، أن ترقى بحاجات عامليها وتوفر لهم المناخ المناسب لإشباعها.

٥- نظرية W :

رأينا أن نظرية X تنظر للإنسان بمنظار سلبى، بينما تراه نظرية Y بمنظار إيجابى، أما نظرية Z فتنظر إليه بموضوعية، على أساس أن الموقف الذى يوجد فيه الإنسان يمكن أن يجعله إيجابياً أو سلبياً. وتعتبر نظرية Y فى الواقع البداية الحقيقية للمدخل السلوكى السليم فى الإدارة، لأنها تركز على الإنسان وتعترف بأدميته، وتؤمن بقدراته، وتحترم عواطفه وشعوره ورغباته، وتنظر إلى العلاقة بين الإدارة والعامل على أنها علاقة مشاركة بين الطرفين، فلا يقتصر دور المرؤوسين على مجرد التبعية والسلبية وتنفيذ ما يلقى عليه من أوامر، ولا يقتصر دور القائد على التحكم والإشراف الدقيق والرقابة الصارمة، وإنما يشترك الطرفان فى وضع الأهداف وإتخاذ القرارات، وذلك بما عند الموظف أو العامل – كإنسان ناضج – من صفات إيجابية رشيدة، أهمها المرونة والتوجيه الذاتى والرقابة الذاتية.

غير أن النقطة التى تفوت على الباحثين فى العلوم السلوكية، هى أنه لا يمكن أن تعامل الناس على أساس نظرية، إلا بعد أن نعدهم لها إعداداً ملائماً ونهيئهم تهيئة ذهنية ونفسية سليمة، وهنا تبرز النظرية الجديدة التى يطلق عليها كارنيجى نظرية W والتى تقضى أن تحرك الإدارة دوافع العاملين وتشحذها

وتقنعهم أو تغريهم بمزايا هذه الدوافع قبل أن تعاملهم المعاملة التى تمليها النظرية Z.

ونحن نميل إلى هذا الرأى، إذ أن الأسلوب العلمى الموضوعى يقتضى كما أسلفنا أن تدرس الإدارة العاملين وتتعرف على دوافعهم وحاجاتهم ومستوى طموحهم وقيمهم ووجهات نظرهم، وأن تعدل دوافعهم وتصقلها وتنشطها، ثم تبدأ فى التعامل معهم على أساس ما تجده من نتائج.

ملامح المنظمات الفعالة والمتفوقة:

أهتم Peter & Waterman فى كتابهم المميز "البحث عن التفوق والتميز" In Search of Excellance بالتركيز على ملامح المنظمات الناجحة واتضح أن المديرين فى هذه المنظمات الناجحة يركزون على زيادة الإنتاجية من خلال البشر Productivity through people وهذا ليس كلاما بل هو التزام ومعايشة وتنفيذ لهذا المبدأ مع اهتمام هذه المنظمات بإجتذاب أفضل العناصر البشرية.

كما يلاحظ أيضاً أن الإدارة فى هذه المنظمات تهتم بإدارة المناخ الداخلى للعمل Cilmate وثقافة المنظمة Culture من خلال وضع معايير وفلسفة محددة لجودة المنتجات والخدمات المقدمة، المعاملة العادلة للعاملين وللعملاء. كما تركز هذه الفلسفة على القيم المشتركة Shared value التى يجب أن يؤمن بها العاملين جمعياً وتحكم سلوكهم وتصرفاتهم. وقد توصل الباحثان إلى أن الملامح الإدارية العامة لهذه المنظمات الناجحة تتمثل فى:

١- التركيز على العمل action الموصل إلى الهدف حيث يتم تحديد الهدف وتركيز كل الجهود نحو هذا الهدف. أى الاستعداد ثم الانطلاق نحو الهدف ready, fire, aim.

٢- القرب من العملاء وطالبي الخدمة Close to the customer والاستماع لهم ، حيث اتضح أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تكون دائماً بجوار عملائها تسمع لهم وتكون دائماً قريبة منهم Listen للتعرف على أرائهم ومدى تناسب خدماتها ومنتجاتها بالنسبة لهم.

٣- الاستقلالية والجرأة Autonomy and entrepreneurship إتضح أن المنظمات الناجحة هي التي أعطت إدارتها الاستقلالية الكاملة مع بناء الثقة في العاملين وشجعتهم على الجرأة والابتكار وتحمل المخاطرة .

٤- تحقيق الإنتاجية من خلال البشر productivity through people حيث ركزت المنظمات ذات الإنتاجية الأعلى على تحفيز وإثارة العاملين من خلال إحترامهم، مشاركتهم، وتشجيعهم ، وساعد هذا على زيادة الإنتاجية .

٥- التمسك بما نستطيع أن ننجح فيه Stick to the knitting حيث ركزت المنظمات الناجحة على ما تستطيع أن تقدمه أفضل من أي منافس آخر والبعد عن الأنشطة أو الخدمات التي تستطيع المنظمة أدائها بميزة تنافسية أقل من غيرها .

٦- هيكل تنظيمي مبسط، وعمالة عددها محدود Simple form,lean staff فالمنظمات الناجحة لديها هيكل تنظيمي مبسط وتركز على العمالة المتعلمة جيداً وتهتم بنوعية quality الموظفين وليس عددهم .

٧- الموازنة بين اعتبارات الحرية والتقييد Simultonous loose, tight properties. فقد تكون هناك ضرورة للإلتزام بمجموعة من القيم Values التي لاتتغير،في نفس الوقت هناك بعض الأمور التي يجب أن تتغير باستمرار وبالتالي هناك حاجة لقدر من المرونة في ضوء هذه القيم.

كيف تصبح قائداً فعالاً فى منظمة عامة؟

قد يتساءل القارىء الآن كيف أصبح قائداً فعالاً؟ والإجابة أن هناك مجموعة من النتائج التى توصلت إليها الدراسات والتى تساعد أى فرد على أن يكون قائداً فعالاً فى المنظمة العامة وهى: (Rainey, 1991) .

١- التعرف على المنظمة التى يقودها جيداً حيث أنه من الملاحظ أن كثير من المديرين فى المنظمات العامة يحصلون على مناصبهم نتيجة لوجود علاقات سياسية أو نظراً لتخصصاتهم الفنية لكن للأسف بدون إعداد إدارى جيد ويجب على هؤلاء التعرف أو من خلال من يساعدهم على:

- عملاء المنظمة العامة ومايرغبون فيه .
- المنظمة نفسها وحاجات ورغبات الموظفين فيها.
- سياسات المنظمة وبرامجها وهيكلها التنظيمى .

٢- إدارة عملية التحول جيداً فمدير المنظمة العامة الجديد عندما يأتى للمنظمة ليحل محل زميلة السابق (محافظ أو رئيس مصلحة حكومية مثلاً) عليه أن يدير عملية التحول من قيادة إلى قيادة أخرى جيداً سواء بالنسبة لنفسه من حيث التعود على الأعراف الخاصة بالسياسة أو سواء بالنسبة للموظفين الذين سيرأسهم ويقودهم لتقبله كقائد جديد.

٣- الإستعداد للعمل فى السياسة حيث أن كثير من القادة قد يأتون من منظمات خاصة (رئيس اتحاد الصناعات المصرية مثلاً) وبالتالى فعليهم إعداد أنفسهم جيداً للتعامل مع المتطلبات السياسية والأعراف السائدة فى المنظمات العامة.

٤- الاعتماد على القوة Power النابعة من الخبرة القيادية المحترفة للقائد وليس القوة النابعة من المركز الوظيفى لتوجيه الموظفين فى عملهم .

٥- القدرة على حل الصراعات بين العاملين حيث يتسم مناخ العمل فى المنظمات العامة بتصارع وتضارب المصالح وبالتالى يجب أن يوفر القائد فى هذه المنظمات ما يحد من هذه الصراعات وذلك من خلال قيم مشتركة، رؤية مشتركة ، رسالة مشتركة ، أهداف مشتركة يجتمع عليها الناس ولايتفرقون ولايتصارعون .

٦- التركيز على بشرية وإنسانية المنظمة حيث لم تعد المنظمات الديكتاتورية مقبولة ، وعلى هذا لا بد من تمكين Empower العاملين بإعطائهم مسئوليات وتشجيعهم على المشاركة فى إتخاذ القرارات فى الموضوعات الهامة .

٧- القدرة على الإدارة فى ظل التعقد البيئى حيث يجب أن يكون قادة المنظمات العامة قادرين على العمل فى ظل الظروف البيئية المحيطة بمنظمته بكل تعقداتها وتغيرها .

٨- التعرف على أنواع الهياكل التنظيمية البديلة حيث أن قادة المنظمات العامة يجب أن يعتمدوا على اللامركزية كلما استطاعوا ذلك ، والبحث المستمر لتقليل القواعد والإجراءات والمراجعات وأنواع الرقابة غير الفعالة مع الأخذ فى الاعتبار تصميم المنظمات العامة بحيث تتمحور حول العميل الذى تقدم له الخدمة. اضافة إلى ما سبق يجب على مدير المنظمة العامة تحليل وتشخيص الاعتبارات البيئية المحيطة بكل ما فيها من جماعات الضغط حتى يستطيع التعامل معها سواء بنفسه أو بطلب مساعدة من الذين يستطيعون ذلك. أن مراعاة ما سبق سوف يساعد المدير على التغيير والتطوير للأفضل.

٩- وضع الاستراتيچيات المناسبة لادخال التغيير المخطط والفعال، مع عدم اللجوء للتغيير إلا إذا كان هناك التزام من العاملين بالتغيير فالقادة الناجحين فى المنظمات العامة لا يجب أن يغيروا فى الهيكل التنظيمى للحصول على مزيد من المركزية ومزيد من السلطات.

١٠- الاعتماد على منهج متكامل لإدارة الآداء على مستوى المنظمة العامة وذلك من خلال منهج إدارة الجودة الكلية total quality management.

رقابة قبل فوات الأوان !!

(١) حصول بعض رجال الأعمال على قروض من البنوك والهروب إلى الخارج وعدم سداد مديونياتهم لهذه البنوك .

((٢) اكتشاف الجهاز المركزى للمحاسبات لمخالفات الشركات والهيئات العامة التى يراقب حساباتها فى نهاية العام .

(٣) لا بد من تفريغ القاهرة من المصانع قبل فوات الأوان!!

(الأهرام ٢٠٠٢)

(٤) لا بد من إزالة التعديات على النيل ، ومنع المصانع من صب مخلفاتها فى النيل قبل فوات الأوان!! (الأهرام ٢٠٠٢)

الرقابة كما يجب أن تكون!!

(١) وتفقد الطير فقال مالى لا أرى الهدهد أم كان من الغائبين (٢٠) لأعذبنه عذاباً شديداً أولأذبحنه أو ليأتينى بسلطان مبين (٢١) .

فمكث غير بعيد فقال أحطت بما لم تحط به وجئتك من سبأ بنبأ يقين (٢٣)

الآيات ٢١-٢٣

سورة النمل

(٢) لو عثرت دابة بشط الفرات لخشيت أن أُسأل عنها يوم القيامة ، لِم (لماذا) لم أمهد لها الطريق .

عمر بن الخطاب

الفصل الثامن

الرقابة فى المنظمات العامة

مقدمة :

شتان بين الرقابة قبل فوات الأوان!! والرقابة كما يجب أن تكون فى الإسلام!! . والرقابة هى الوظيفة الأخيرة للمدير ، فبدونها تظل الوظيفة الإدارية ناقصة، ولابد من إستكمالها بالتعرف على مدى قدرة المنظمة العامة على تحقيق الأهداف التى أنشأت من أجلها . ويتناول المؤلف هذه الوظيفة الهامة فى هذا الفصل من خلال ما يلى :

- تعريف الرقابة .
- عملية الرقابة .
- أنواع الرقابة .
- رقابة المنظمات العامة فى مصر .

تعريف الرقابة :

الرقابة هى الأنشطة التى تقوم بها المنظمة للتأكد من إنجازها لأهدافها ومعاييرها الموضوعة سابقاً . ويتطلب هذا من إدارة المنظمة وضع معايير الأداء ، مقارنة معايير الأداء مع الأداء الفعلى ، ثم علاج الانحرافات التى تحدث بين الأداء الفعلى والأداء المخطط . ويلاحظ أن هناك علامة وثيقة بين وظيفة التخطيط (وضع معايير الأداء وهى الأهداف) ووظيفة الرقابة التى تهتم بمدى نجاح المنظمة فى تحقيق معايير الأداء هذه (الأهداف) . والرقابة بهذا وظيفة ضرورية لأن الخطط والأهداف يتم تنفيذها وهذه تتوقف على البشر ، والبشر ليسوا على درجة واحدة من الآمانة والالتزام لذا فلابد من الرقابة للتأكد من تنفيذ هذه الخطط والتأكد من حسن تقديم الخدمة للمواطنين حيث أن هذه الخدمات هى المبرر الذى أنشأت من أجله المنظمات العامة .

عملية الرقابة :

على المدير الناجح أن يقوم بتنفيذ أربع خطوات أساسية لكى يحقق الرقابة الفعالة وهى :

(١) وضع معايير الأداء أو معايير الرقابة (الأهداف)

(٢) قياس الأداء الفعلى .

(٣) مقارنة الأداء المحقق بالأداء المخطط (الأهداف) .

(٤) اتخاذ القرار .

وفيما يلى عرض مختصر لخطوات عملية الرقابة .

١- وضع معايير الاداء : Establish Standards

المعايير هى المقاييس التى سيُقاس على أساسها الأداء فى المستقبل وأحد مسئوليات الإدارة هى ترجمة أهداف المنظمة إلى معايير للأداء يمكن قياسها ، ثم توصيل هذه المقاييس إلى الموظفين على أنها توقعات الأداء المطلوبة منهم . وعلى هذا فإن هذه المعايير مطلوبة لقياس الأداء من ناحية ، وتحفيز الموظفين من ناحية أخرى . وتقوم بعض المنظمات العامة بالاستعانة بمكاتب خارجية متخصصة لقياس رضاء المستفيدين بإعتباره معياراً للنجاح .

٢- قياس الاداء : Measure Performance

بمجرد وضع معايير الأداء ، فلابد أن تهتم المنظمة العامة بقياس الأداء بإستمرار ، فالمنظمات يمكن أن تقيس رد فعل المستفيدين فيما يتعلق بخدماتها بستمرار وتتوقف الاستمرارية هذه على مدى أهمية ما يقاس وظروف المنظمة . فمثلاً هناك أهمية بإستمرار لقياس تلوث الهواء وأثره على كل أنماط الحياة فى الدولة ، لذا فمن المنطقى قياسه يومياً .

٣- مقارنة الاداء بالمعايير الموضوعة :

Compare Performance to Standards

تهتم هذه الخطوة بمقارنة الأداء المحقق بما سبق وضعه من معايير . ويلاحظ أن الفجوة هنا تعكس مظاهر للمشكلة Synptoms فقط ، لذا لابد من البحث عن آسباب هذه المشكلة . يجب أن تستخدم الإدارة مهاراتها التحليلية والفكرية فى التعرف على أسباب هذه المشكلة أو الفجوة تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنها .

٤- إتخاذ القرار : Take Action

بعد مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط وظهور الفجوة ، تقوم الادارة باتخاذ القرار والذى قد يكون واحداً أو آكثر مما يلى :

أ- اتخاذ الإجراء التصحيحى : Take Corrctive Action

يتضمن الإجراء التصحيحى تعديل أداء وممارسات المنظمة كى تتطابق مع المعايير السابق وضعها . فإذا كانت الخدمة المقدمة أقل مما هو مخطط ، فقد يبدأ المدير فى وضع نظام للتحفيز ، أو أن يبدأ مع موظفيه فى وضع خطة للنهوض بالخدمة وتعديلها كى تتمشى مع المعايير مرة أخرى .

ب- مكافأة الأداء الإيجابى Recognize Performance

إذا كان الأداء أقل أو أكثر من المعيار ، فلابد أن تكافىء الإدارة هذا الإنجاز . وبمكافأة الموظف أو القسم الذى حقق الإنجاز ، فإن الإدارة تدعم الأداء الإيجابى وتحفز موظفيها لاستمرار هذا الأداء . وقد تكون المكافأة فى شكل مادى أو ترقية . وما يهمنا هنا هو مكافأة الأداء الذى يحقق وينجز الأهداف الموضوعة .

جـ- تغيير المعايير والمقاييس : Change Standards Measures

إذا نجحت المنظمة فى تحقيق أداء أعلى من المعايير الموضوعة ، أو فشلت فى تحقيقها فلا بد من تغيير هذه المقاييس أو المعايير . وقد تكون المعايير غير موضوعية لأنها وضعت خطأ أو أن الظروف تغيرت .

أنواع الرقابة :

هناك أكثر من طريقة يمكن بها تقسيم الرقابة المستخدمة فى المنظمات بصفة عامة . والمنظمات العامة بصفة خاصة .

١- من حيث التوقيت :

يمكن تقسيم الرقابة إلى : رقابة سابقة ورقابة أثناء التنفيذ ورقاب لاحقة بعد التنفيذ .

٢- الرقابة على حسب المعايير أو الشئ موضع الرقابة :

فيمكن تقسيم الرقابة طبقاً لهذا المعيار على أساس رقابة على الإجراءات والقواعد Rules ومدى التمسك بها ، ورقابة على أساس النتائج المحققة results

٣- الرقابة على حسب المصدر :

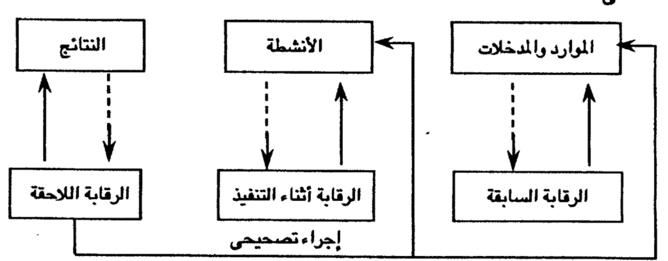
وهذه يتم تقسيمها إلى رقابة خارجية ورقابة داخلية .

٤- الرقابة على أساس المستوى الرقابى :

وهذه يتم تقسيمها على أساس الرقابة الاستراتيجية ، الرقابة التكتيكية ، الرقابة التشغيلية ، وفيما يلى شرح مختصر لهذه الأنواع المختلفة من الرقابة .

١- توقيت الرقابة :

يتم تقسيم الرقابة على أساس توقيت الرقابة إلى ثلاث أنواع وهى الرقابة السابقة ، الرقابة أثناء التنفيذ ، وإجراء الرقابة اللاحقة ويوضحها الشكل التالى :



شكل (٨/ ١) أنواع الرقابة والعلاقة بينها

وفيما يلى تناول أنواع الرقابة طبقاً لتوقيت هذه الرقابة بشىء من التفصيل .

١- الرقابة السابقة : Preliminary Control

وهى عبارة عن المجهودات الإدارية اللازمة لزيادة إحتمالات توافق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة وعدم وجود أى فجوات أو فروق بينهما . وعلى هذا تهتم الرقابة السابقة بالموارد Resources أو المدخلات Inputs سواء كانت موارد أو مدخلات بشرية أو مالية أو مادية والتأكد من أنها متمشية مع متطلبات المنظمة . بمعنى آخر تهتم الرقابة السابقة بمنع أى إنحرافات فى نوعية وجودة Quality الموارد المستخدمة فى المنظمة فالموارد البشرية (الموظفين) يجب أن تكون مهاراتهم تناسب المواصفات التى تضعها المنظمة . فالموظفين يجب أن يكون لديهم المهارات البدنية والعقلية اللازمة لتنفيذ مهام المنظمة .

أيضا المواد Materials لابد أن تكون جودتها متمشية مع متطلبات المنظمة وأن تتوافر فى الوقت وبالتكلفة المناسبة . أيضا رأس المال Capital لابد أن يكون متوافر حتى يمكن توفير التكنولوجيا والمعدات المطلوبة . وأخيراً يجب أن تكون الموارد المالية Financial resources متوافرة بالحجم المناسب وفى الأوقات المناسبة . وبشكل أكثر تفصيلا تتضمن الرقابة السابقة ما يلى :

أ- اختيار الموارد البشرية وتسكينها :

لكى ينجح المدير ، فلابد من أن يحيط نفسه بالموظفين المتميزين ثم يلى ذلك إمدادهم بالأدوات ، التدريب ، التشجيع الذى يحتاجونه كى يعملوا بأعلى طاقة لديهم .

وإذا كانت وظيفة التنظيم تهتم بتحديد متطلبات الوظائف والمهارات المطلوبة لكل وظيفة . فإن وظيفة الرقابة السابقة تهتم بالإجراءات التى تتضمن إختيار Selection وتسكين Placement الموظفين كل على حسب مهاراتهم وقدراتهم .

ومن الملاحظ أن إختيار الموظفين أصبح يمثل المرتبة الأولى فى مهام المدير الآن أكثر من أى وقت مضى .

ب- المواد : Materils

لابد أن تكون المواد التى ستستخدم فى المنظمة فى ضئ معايير الجودة المطلوبة ، كما يجب أن يكون هناك مواد خام تكفى لاستمرارية إنتاج السلع وتقديم الخدمات . والنقطة الهامة هنا أن تكون المواد الآتية إلى المنظمة بالجودة المطلوبة . وإذا لم تكن بالجودة المطلوبة فيتم ردها إلى أصحابها قبل أن تدخل إلى المنظة .

جـ- راس المال : Capital

الأموال مطلوبة لإصلاح المعدات والتكنولوجيا المطلوبة أو التوسع فى تقديم المنتجات أو الخدمات المطلوبة . ويجب أن يتم حساب العائد من الأموال التى سيتم إنفاقها حتى وإن كان هذا المال سينفق فى الحكومة وقد بدأت الدول المتقدمة فى التخلى عن المبدأ النقدى والتركيز على إجمالى الأموال المستثمرة فى الحكومة لحساب العائد من استثمار هذه الأموال .

د- الموارد المالية : Financial Resources

لابد من وجود موارد مالية لضمان دفع التزامات المنظمة فالمواد الخام لابد من شرائها ، الأجور لابد أن تدفع ولابد من تحفيز الموظفين أيضاً . وللتأكد من وجود هذه الموارد وعدم وجود نقص فجائى فيها ، فلابد من إعداد الموازنات اللازمة . حيث أنها عبارة عن خطط مالية مستقبلية .

٢- الرقابة أثناء التشغيل : Concurrent Control

يركز هذا النوع على التوجيه Direetion أثناء عمليات التحويل Transformation وهى تتكون من تصرفات وقرارات المشرفين التى توجه أعمال مرؤوسيهم . ويتضمن هذا النوع من الرقابة أعمال المديرين المسئولة عن إعطاء التعليمات لمرووسيهم ومتابعتهم باستخدام الطرق والإجراءات والإشراف على أعمالهم للتأكد من أن العمل يتم بالأسلوب الصحيح .

ويلاحظ أن عمليات التوجيه تتم فى ضوء الأهداف والسياسات الموضوعة أثناء عملية التخطيط . وتلعب المعلومات دوراً هاماً فى عملية التوجيه . وعلى

هـذا فـالمدير الموجـه يجـب أن يـكـون مـعـقـولا Resonable ومفـهومـاً Understandable ، وأن تكون توجيهاته متسقة مع الأهداف الكلية للمنظمة .

وتتضمن عملية التوجيه إشراف المدير اليومى على عمل المرؤوسين وبمجرد حدوث انحراف التنفيذ عما هو مخطط ، يقوم المدير باتخاذ إجراء تصحيحى فوراً .

٣- الرقابة اللاحقة : Feedback Control

تعتمد الرقابة اللاحقة على التركيز على النتائج التاريخية كأساس للإصلاح فى المستقبل ، أى على النتائج بعد أن تتحقق . وتعتمد هذه الرقابة على المخرجات Outputs والتأكد من أنها تتطابق مع المعايير الموضوعة . وهناك العديد من الوسائل الممكن استخدامها فى الرقابة اللاحقة وهى :

١- تحليل الأداء المالى للمنظمة .

٢- تحليل التكاليف المعيارية .

٣- رقابة جودة الخدمات المقدمة .

٤- تقييم أداء الموظفين .

أ- التحليل المالى :

وهو تحليل الأداء المالى للمنظمة العامة ومقارنة أدائها المالى والتكاليفى الحالى بأدائها الماضى . ويمكن الاستعانة بالأداء المالى للمنظمات القائدة فى الدول المتقدمة وهو ما يعرف بالمقارنة بالأفضل benchmarking ومقارنة أداء المنظمة بأداء هذه المنظمات من حيث :

- تكلفة خدمة العميل .
- الوقت المستغرق فى تقديم الخدمة .
- نسب إستغلال الأصول المادية للمنظمة العامة
- ساعات العمل الضائعة .

- تكلفة خدمة العميل من الأجور .
- نسبة هدر المواد Waste .
- تكلفة خدمة العميل من المواد .
- تكلفة خدمة العميل من التكنولوجيا .
- التكلفة المتغيرة والتكلفة الثابتة للخدمة .

ويمكن مقارنة تكاليف الوزارات ببعضها البعض ، فيمكن مثلاً التعرف على تكلفة خدمة العميل فى وزارة العدل بتكلفة خدمة العميل فى وزارة الداخلية .

ب- تحليل التكاليف المعيارية : Standand Cost Analysis

أصبح تخفيض الإنفاق وبالتالى تخفيض التكلفة Cost reduction . من الأساليب المقبولة والمضمونة فى القطاع الخاص والحكومة لضمان البقاء . وتفيد نظم التكاليف المعيارية فى هذا المجال . من خلال مقارنة التكاليف الفعلية للخدمة مثلا بالتكاليف المخططة سلفاً (المعيارية) . وفى حالة وجود انحراف بينهما ، تقوم الادارة بإتخاذ الاجراء التصحيحى المناسب كما فى المثال التالى لأحد الخدمات :

	المخطط	الفعلى	ملاحظات
عدد ساعات العمل المطلوبة للخدمة	٢ ساعة	٣ ساعة	(تكلفة الساعة للمواطن ١٥ ج)
تكلفة تقديم الخدمة	١٠ ج	١٥ ج	(مواصلات – ترك العمل .. إلخ)
المواد الخام المطلوبة	٢ ج	٣ ج	
تكلفة التكنولوجيا	٢,٥ ج	٣,٥ ج	
مصاريف إدارية وعمومية	٣ ج	٤,- ج	

فإذا كانت المنظمة تقوم بخدمة ١٠,٠٠٠ عميل شهرياً وكانت البيانات السابقة تمثل موقف كل خدمة . فما هو الوضع النهائى خلال عام .

ولكى نعرف ذلك نقوم بحساب التكلفة المخططة ومقارنتها بالتكلفة الفعلية للخدمة وذلك لمدة شهر ثم لمدة سنة كما يلى :

١- إجمالى الخسائر الشهرية :

	المخطط (الفعلى)	الفعلى	الفرق
عدد ساعات العمل المطلوبة للخدمة	٢٠,٠٠٠ساعة	٣٠,٠٠٠ساعة	= ٤٥٠,٠٠٠ ج
تكلفة تقديم الخدمة	١٠٠,٠٠٠ج	١٥٠,٠٠٠ج	= ٥٠,٠٠٠ ج
المواد الخام	٢٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠	= ١٠,٠٠٠ ج
التكنولوجيا المستخدمة	٢٥,٠٠٠	٣٥,٠٠٠	= ١٠,٠٠٠ ج
مصاريف إدارية وعمومية	٣٠,٠٠٠	٤٥,٠٠٠	= ١٥,٠٠٠ ج
إجمالى الخسائر			٥٣٥,٠٠٠

إجمالى الخسائر السنوية = ٥٣٥,٠٠٠ × ١٢ = ٦,٤٢٠,٠٠٠ ج

٢- إجمالى الخسائر السنوية :

وإذا كان هذا يحدث فى ٢٦ وزارة فإن إجمالى الخسائر يكون كما يلى :

٦,٤٢٠,٠٠٠ × ٢٦ = ١٦٦,٩٢٠,٠٠٠ جنيه سنوياً

ويلاحظ مدى الحجم الكبير للخسائر وعلى هذا فإن الخطوة التالية هى البحث عن الأسباب التى أدت إلى وجود مثل هذا الحجم من الخسائر . فمثلا بالنسبة لساعات العمل المطلوبة للخدمة لابد من تقليلها والرجوع إلى المعدل المعيارى لأنها تمثل هدراً لموارد الدولة يتضمن التكاليف التى تتحملها الدولة وهى الأجور التى تدفع للمواطن الذى يضيع وقته فى الانتظار ثم تكلفة المواصلات ثم الزحام الذى يسببه هذا الموظف . وبالتالى لابد من تقليل مدة تقديم الخدمة إلى ساعتين فقط لأنها تمثل حوالى٨٥٪ من التكلفة . وقد يكون الحل هو تعيين عمالة جديدة أو إعادة تدريب العمالة الحالية ، أو زيادة حوافز الموظفين الحاليين .

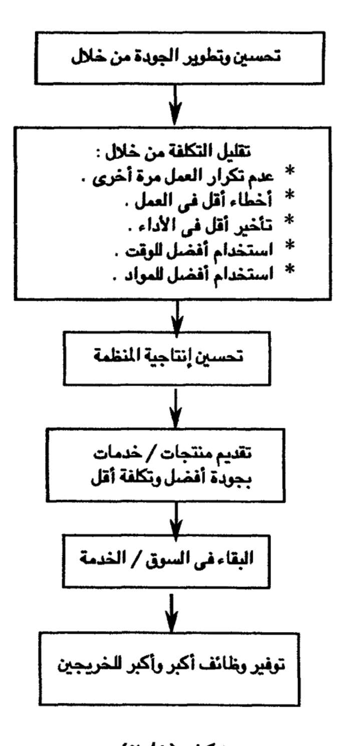
ويمكن استخدام نفس المنطق فى تحليل تكلفة المواد وتكلفة استخدام المعدات والتكنولوجيا المستخدمة .

جـ- رقابة جودة الخدمات المقدمة : Quality Control Analysis

نهتم هنا بمدى توافق الخدمة المقدمة بواسطة المنظمة العامة مع توقعات المستفيدين أو العملاء . ولابد من تحديد مواصفات الخدمة أولاً (فى ضوء رغبات وتوقعات المستفيدين) ثم مقارنة هذه المواصفات والخصائص مع الخدمة المقدمة فعلا ويتطلب هذا أن يتم قياس جودة الخدمة بدءاً من قياس جودة المدخلات ثم قياس جودة عمليات تقديم الخدمة ثم أخيراً قياس جودة المخرجات وعندما يتم ذلك فإن النتائج التالية ستتحقق :

- ستقل الانحرافات بين الخدمة المقدمة والخدمة المطلوبة بما سيؤدى إلى عدم تكرار تردد المتعاملين على المنظمة العامة وهذا سيؤدى إلى تقليل التكلفة .
- ستقدم الخدمة صحيحة من أول مرة وكل مرة .- ستجعل جميع الموظفين هم المسئولين عن الجودة .

وقد أدى هذا إلى أن كل المنظمات الخاص منها والعام أصبحت تضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجياتها بما يضمن أداء كل الأقسام والإدارات لوظائفها بطريقة تحقق رضا الجماهير التى تتعامل مع هذه المنظمات . ويؤدى هذا إلى فائدة للمجتمع ككل كما يظهر من الشكل التالى :



شكل (٨/ ٢)
تحسين الجودة وأثره على الإنتاجية
وعلى الاقتصاد القومى للدولة

Source : J. Donnelly et al., Fundamentals of Management, (New York : Irwin), 1998 , P., 245 .

د- تقيم أداء العاملين : Employee Performamce Evaluation

فى المنظمات العامة والخاصة يمثل الموظفين أهم عامل فى تقديم الخدمة ، وإن كانت أهميتهم تظهر أكثر فى المنظمات العامة لأنها منظمات خدمية تعتمد على الموظفين فى تقديم هذه الخدمة . ومن خلالهم يظهر الفرق بين منظمة وأخرى People Make The difference . ويجب أن يكون الهدف من تقييم أداء العاملين هو تطوير الأداء وتحسينه باستمرار ويتم ذلك من خلال :

١- وضع معايير الأداء (درجات أو تقديرات الطالب فى المقررات المختلفة مثلاً) عدد الخدمات المطلوب أدائها بواسطة الموظف فى اليوم...الخ).

٢- جمع معلومات عن الأداء الفعلى للموظف (الدرجة الفعلية لطالب العدد الفعلى للخدمات التى نفذها الموظف بالجودة المطلوبة ... الخ) .

٣- اتخاذ الإجراء التصحيحى فى حالة اختلاف الأداء الفعلى عن الأداء المعيارى المخطط (التصرف فى حالة الإنحراف) .

ويوضح الشكل التالى ملخصاً لأنواع الرقابة السابقة والأساليب المستخدمة فى كل منها :

أساليب الرقابة المستخدمة	نوع الرقابة
* حسن اختيار الموظفين . * وضع الموظف المناسب فى الوظيفة المناسبة . * تنمية وتطوير الموظفين . * جودة المواد الخام التى ستستخدم . * استخدام نظم الموازنات .	الرقابة السابقة
* التوجيه Direction . * توجيه الموظفين أثناء العمل . * الإشراف على الموظفين أثناء العمل . * التأكد من تطبيق الإجراءات المطلوبة .	الرقابة أثناء التنفيذ
* تحليل القوائم المالية . * تحيل التكاليف المعيارية . * إجراءات مراقبة الجودة . * تقييم أداء الموظفين .	الرقابة اللاحقة

شكل (٨/ ٣)

أنواع الرقابة والأساليب المتاحة لكل منها

Source: Donnelly et al., 1998, p.233.

تكامل أنواع الرقابة :

اتجهت غالبية المنظمات إلى النظر إلي أنواع الرقابة الثلاث السابقة على أنها تكمل بعضها البعض ، النظر إليها على أنها متكاملة لأن هذا يمكنها من مراقبة كل مظاهر وأنشطة المنظمة وعملياتها . وبدأت المنظمات طبقا لذلك تركز على جودة المدخلات Quality inputs ، وعلى جودة العمليات التنفيذية التحويلية ذاتها The Process ، وأخيراً على جودة المخرجات Outputs .

فمثلاً قامت إحدى المنظمات التى تمتلك مطاعم للجمبرى برقابة الجمبرى المشترى من كافة أنحاء العالم ، ثم تقوم بمراقبة عمليات تخزينه ، ،تنظيفه ، وطبخه ، وتجميده ، ثم تعبئته (مدخلات) . ولقد أدت عملية الرقابة السابقة هذه فى تخفيض ٢٥٪ من التكلفة عن الشركات المنافسة ثم الأهم هو ضمان تناسق وتوحيد جودة المنتج على المستوى العام .

أما فى المطاعم حيث يتم تجهيز وطبخ المنتج . أى مرحلة العمليات فيتم التأكد من أداء هذه العملية طبقا للمواصفات والوقت اللازم لطبخ كل طبق ، وضع الطعام فى الأطباق ، درجة الحرارة اللازمة لحفظ الأكل (أثناءعملية التشغيل والتحويل) . وتتم الرقابة بواسطة الإدارة من خلال عينات عشوائية .

وأخيراً تتم الرقابة اللاحقة من خلال قياس مدى رضاء العملاء عن المنتج المقدم لهم ، ومقارنة ذلك بما تم وضعه من مقاييس لقياس رضاء العملاء .

ويمكن تطبيق نفس المفهوم على المنظمات العامة فمثلاً تقدم وزارة الصحة خدماتها فى جميع المحافظات وبالتالى لابد من تنميط جودة المدخلات فى جميع مستشفياتها ، (موظفين – مواد ... الخ) أيضا توحيد جودة عملياتها (العمليات التشغيلية من فحص وأشعة وغيره) ، وأخيراً تنميط جودة المخرجات فى جميع المستشفيات (مستوى جودة المخرجات) . ويمكن تطبيق نفس الكلام على الخدمات التى تقدمها وزارة التربية والتعليم ، الداخلية ... الخ .

٢- الرقابة على حسب المعايير (و الشئ موضع الرقابة :

يتم تقسيم الرقابة على حسب المعايير إلى نوعين وهما :

أ- الرقابة على أساس الإجراء Procdures وفيها يكون الأساس هو مدى تناسق سلوك المنظمة العامة وتصرفاتها مع الإجراءات والقواعد الموضوعة وبالتالى لا تهتم المنظمة بشكل الخدمة المقدمة وجودتها ومدى رضا المواطنين عنها .

ب- الرقابة على أساس النتائج Result والعكس هنا حيث تتم الرقابة من خلال مقارنة النتائج النهائية للمنظمة العامة بالمعايير الكمية السابق

وضعها . فمثلاً يتم قياس عدد الخدمات المقدمة بعدد الخدمات المخططة ، درجة رضا المواطنين عن الخدمة بمستوى الرضا المخطط وهكذا. ويتيح هذا النوع من الرقابة مرونة أكثر للمنظمات العامة كما يفيد فى تحسين الخدمات المقدمة ومن درجة رضا المواطنين .

٣- الرقابة على حسب مصدر الرقابة :

وتنقسم الرقابة هنا إلى :

(أ) رقابة خارجية :

وهى التى تقوم بها أجهزة رقابية من خارج المنظمة العامة بالإضافة بالطبع إلى الرقابة الداخلية التى تقوم بها المنظمة العامة ذاتها . وتتم الرقابة الخارجية عادة من خلال أجهزة رسمية ومن أهمها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والجهاز المركزى للمحاسبات .

الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة :

ويراقب الجهاز مدى تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية لوحدات الإدارة العامة بالإضافة إلى تحقيق العدالة فى معاملة العاملين . كما يساعد الجهاز فى رسم سياسات العمالة والتدريب على مستوى وحدات الجهاز الحكومى .

الجهاز المركزى للمحاسبات :

يهتم الجهاز المركزى بالرقابة على أموال الدولة ، ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية لمسئولياتها الإنتاجية فى مجالات الخدمات والأعمال . ويقوم الجهاز بمراقبة حسابات مختلف أجهزة الدولة من حيث الإيرادات والمصروفات ، وفحص السجلات والمستندات ومراجعة الحساب الختامى لميزانية الدولة وقطاع الأعمال للتعرف على الموقف المالى وفقاً للمبادئ المحاسبية ثم إبداء الملاحظات بشأن الأخطاء والمخالفات وما إذا كان هناك قصور فى اللوائح والقوانين . ويلاحظ أن الجهاز يعتمد على الرقابة اللاحقة بصفة أساسية أى التى تحدث بعد الأداء .

ب- الرقابة الداخلية وهى التى تقوم بها المنظمة العامة سواء على مستوى الوزارة أو مستوى الوحدة المحلية . وتتم هذه الرقابة باستخدام الأساليب الرقابية المعروفة مثل المقارنات مع الأداء الماضى ، أو تحليل التكلفة وغيرها .

٤- الرقابة على أساس مستويات الرقابة :

يتم تقسيم الرقابة طبقا للمستوى إلى ثلاث أنواع من الرقابة وهى :

(أ) الرقابة الاستراتيجية Strategie Control وهى التى تحاول التأكد من مدى تطبيق خطط المنظمة طويلة الأجل وتوجهاتها الاستراتيجية فى ضوء التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والرقابة الاستراتيجية هى مسئولية الإدارة العليا . وتهتم بالأجل الطويل . وتؤثر التغيرات البيئية (أنواق العملاء ورغباتهم ، الظروف السياسية المحيطة ، التغيرات التكنولوجية .. الخ) فى المنظمة وذلك فى شكل التهديدات أو الفرص أما الظروف الداخلية فتعكس قدرة وكفاءة أنشطة المنظمة الفنية والتى تؤثر فى مدى نجاح المنظمة فى تحقيق خططها وأهدافها الداخلية . وعلى هذا فإن الإدارة العليا قد تجد نفسها مسئولة عن الرقابة التكتيكية والتشغيلية كى تتأكد من مدى تمشيها مع الرقابة الاستراتيجية .

ب- الرقابة التكتيكية : Tactical Control

وهى مسئولية الإدارة الوسطى ، وتهدف إلى التأكد من التطبيق الفعال للخطط على مستوى إدارات وأقسام المنظمة من خلال التركيز على العوامل الداخلية والخارجية التى تؤثر على هذه الخطط . وتهدف الرقابة التكتيكية إلى التأكد من مدى نجاح الإدارات والأقسام فى تحقيق أهدافها . وعادة ما تشترك الإدارة الوسطى فى كل من الرقابة الإستراتيجية (من خلال إمداد الإدارة العليا بالمعلومات) والرقابة التشغيلية (من خلال مراجعة العناصر الأساسية) للرقابة التشغيلية

جـ- الرقابة التشغيلية : Operational Control

يهتم هذا النوع من الرقابة بالتأكد من تطبيق الخطة اليومية وهى مسئولية الإدارة المباشرة والتى تتضمن أعباء العمل اليومية للموظفين ، مدى توافر المواد الخام ، مدة تقديم الخدمة الفعلية ، تكلفة الخدمة لكل عميل .

ويلاحظ أن المستويات الرقابية متكاملة . فمثلاً قد ترغب الإدارة العليا فى معرفة تكلفة الخدمة لكل عميل كل شهر مثلاً لاستخدامها فى تطوير هذه التكلفة على مستوى المنظمة ككل .

رقابة المنظمات العامة فى مصر :

هناك نوعان من الرقابة يتم ممارستهما لرقابة المنظمات العامة فى مصر وهى :

١- الرقابة الخارجية وهذه تتضمن الرقابة من من خلال :

أ- الأجهزة المركزية المختصة .

ب- رقابة السلطة التشريعية .

جـ- رقابة السلطة القضائية .

٢- الرقابة الداخلية أو الذاتية وهى الرقابة التى تقوم بها كل وزارة أو هيئة عامة داخل نفس الوزارة أو الهيئة .

ويلاحظ أن الرقابة فى المنظمات العامة فى مصر يغلب عليها بصفة عامة الرقابة اللاحقة أى التى تحدث بعد الإنتهاء من الأداء وبالتالى لا تفيد كثيراً فى منع الانحرافات حيث تحدث هذه الرقابة وقد حدثت الانحراف فعلاً . كما أن الرقابة تهتم بالإجراءات والقواعد أكثر من إهتمامها وبالنتائج كما أنها لا تحدث غالباً إلا عند حدوث مشاكل أو شكاوى وبالتالى هى رقابة سلبية أكثر منها رقابة إيجابية . ومن الملاحظ أن دول العالم المتقدم بدأت فى الأخذ بنظم الرقابة الإيجابية والمطبقة فى القطاع الخاص مثل :

١- مقاييس الأداء الخارجية والتى تتضمن :

أ- آراء المواطنين عن الخدمات المقدمة .

ب- آراء أصحاب المصالح الآخرين فى أداء المنظمات العامة.

جـ- المقارنة مع الدول والمنظمات الأخرى

د- آراء الأجهزة الرقابية .

٢- مقاييس داخلية خاصة بالمنظمة ذاتها وتتضمن :

أ- قياس أثر الخدمة وفاعليتها على الآخرين .

ب- الكفاءة والانتاجية فى تقديم الخدمة .

جـ- المقاييس المالية : الانتاجية - فاعلية التكلفة - الكفاءة .

د- المقاييس الادارية : الجودة - وقت تقديم الخدمة .

هـ- المقارنات المرجعية .

ويتمنى المؤلف أن تتبنى المنظمات المصرية العامة المصرية هذه النظم الرقابية الإيجابية لأن هذا سوف يحسن كثيراً من الأداء داخل هذه المنظمات .

* * *

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- أحمد رجب ، *اللهامة* ، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٥).

٢- ـــــــــ ، *٢/١ كلمة* ، (القاهرة: دار أخبار اليوم، ١٩٩٢).

٣- د. السيد عبده ناجى ، *الإدارة العامة* ، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢).

٤- د. حمدى أمين عبد الهادى ، *الإدارة العامة العربية والمعاصرة* ، (القاهرة: دار الفكر العربى – سنة النشر غير محدده).

٥- د. عبد الحميد أبو ناعم ، *الإدارة الإستراتيجية : إعداد مديرى القرن الحادى والعشرين* ، (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ١٩٩٧) .

٦- د. على السلمى ، *الإدارة العامة* ، (القاهرة: مكتب غريب، ١٩٨٨).

٧- د. على عبد الوهاب ، *إدارة الأفراد* ، (القاهرة: مكتبة عين شمس،، سنة النشر غير محددة).

٨- رشدى صالح ، *مختارات من شعر بيرم التونسى* ، (القاهرة: الهيئة العامة للكتاب،١٩٩١).

٩- محمد الغزالى ، *الطريق من هنا* ، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٨٧).

١٠- ـــــــــ ، *الحق المر* ، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٣).

١١- د. نجم عبود نجم ، *إدارة الخدمة: المراجعة والاتجاهات الحديثة* ، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٧).

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. AL Gore, ***Creating A Government That Works Better & Costs Less:*** Report of The National Performance, (Washington D.C., 1993).

2. Andrews, K., ***The Concept of Corporate Strategy,*** (New York: Irwin, 1987).

3. Barker L. et al., ***Transforming Governetment Service: A Global Perspective,*** (Ohio: Price water house Coopers, 1998).

4. Bovarid, T., "Best value in the United kingdom. using benchmarking and competition to achieve value for money ", ***International Review of Adminstratine Sciences,*** September 2000, 66,3.

5. Brown,L., ***Competitive Marketing Strategy,*** (Melborne: Nelson, 1997).

6. Burns, T. and Stalker, G.M. ***The Management of innovation***. (London: Tavistock, 1961).

7. Bryson, J.M., ***Strategic Planning For Public and Nonprofitt Organizations: A guide to strong and Sustaining Organizaitonal Achievements,*** (San Francisco: Jossey - Bossey - Bess. 1988).

8. Carter, N. et al., ***Organizations Measure Success . The Use of Performance Indicators in Governments,*** (New york: Routledge, 1995).

9. Christensen, M. & Yoshimi, H., "A value-for-money path way: A Two-country case study of performance reporting ", ***International Review of Adminstratine Sciences,*** september 2000, 66,3.

10. Culpepper, M., "Measuring the customer's variation in value", ***Direct Marketing,*** 59, 1, 1996.

11. Curry, A, "Innovation in Public Service Management. ***Managing Service Quality,*** 9,31999.

12. Daft, R.L. ***Organization Theory and Design***. (St. Pall. Minn.: West, 1989).

13. David, F. ***Strategic Management***, (New York Hall Inc.. 1995).

14. David, F., ***Strategic Management*** (New Jersey, Prenctice - Hall, 1999).

15. Donnely, M., "Making the difference . quality strategy in public sector", ***Managing Service Quality,*** 9, 1, 1999.

16. Dosenbloom, D., ***Public Adminstration***, (McGrow - Hall Int., 1989).

17. Drewry, G. & Butcher, T., ***The Civil Service Today,*** (Oxford: Black well, 1991).

18. Drucker, P., ***Management for Results,*** (New York: Harper & Row, 1964.

19. Eisenhardt, K . & Sull, D., "Strategy as simple rules ", ***Harvard Business Review,*** January, 2001.

20. Evered, R. "So What Strategy", ***Longe Range Planning,*** Vol. 16, 1993.

21. Font, J, "Managing value and devalution. The experience of regional governments in Spain", ***International Review of Adminstratine Sciences,*** September 2000, 66, 3.

22. Glueck, W., ***Business Policy and Strategic Management,*** (New York: McGraw-Hill, 1980).

23. Goldsmith, A., "Private-Sector Experience with strategic management: Cautionary Tales for public administration", ***International Review of Administrative Sciences,*** Vol. 63, No. 1, 1997.

24. Halachmi, A., "Re-engineering and Public Management: Some Issues and Considerations", ***International Review of Administrative Sciences,*** Vol. 61, No. 3, 1995.

25. Halachmi, A, "value for money, best value and measuring government performance", ***International Review of Adminstratine Sciences,*** September 2000, 66,3.

26. Hall, R.H. ***Organizations: Structure and Process***, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentic - Hall, 1987);

27. Hamel, G., "Strategyas revoluation" ***Harvard Business Review,*** (July - August)1996.

28. Hartman, E. et al., ***A Logic For Strategy,*** (Cambridge: Ballinger publishing Co., 1988).

29. Hope, R. & Chikulo, "Decentralization, the new public management, and the changing role of the public sector in Africa", ***Public Management,*** Vol. 2, No. 1, March 2000.

30. Israel, A. "The changing world of govemment: how far have we come? Where are we headed?" ***International Review of Administrative Sciences,*** Vol. 65, No. 2, 1999.

31. Kar, Katsolis, P., "The social context of a value-for-money, based-adminstrative reform", ***International Review of Adminstrative Sciences,*** September 2000, 66,3.

32. Keiser, T. & Douglas A., "Customer - driven strategy . moving from talk to action," ***Managing Service Quality,*** 4, 2,1994.

33. Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. ***Organization and Envi-ornment***. (Combridge, Mass: Harvard University Press, 1967).

34. Liddell-Hart, B., ***Strategy,*** (Boston: Praeger, 1967).

35. Maor, M., The Impact of European Integration and New Public Management on recuitment and training of Senior Public Officials" ***Current Politics and Economics of Europe,*** Vol. 1, 1997.

36. Martin, J. & petty, W. , Value Based Management· The Corporate Response to shareholder Revoluation, (Boston . *Harvard Business schoolpress,* 2000).

37. McKelvey, B. *Organizational Systematics,* (Berkeley University of California Press, 1982).

38. Mea, W. et al ., "Efforts in organization Transformation . getting your money's worth", *International Review of Adminstrative Sciences,* 66, 3.

39. Michael, D., *On Learning to Plan- and Planning to Learn,* (New York: Jossey- Bass, 1973).

40. Montanari, J. & Braker, J., The strategic management process at the public planning unit level, *Strategic Management Journal,* Vol. 7, No. 3, 1986.

41. ——————————— et. al., Strategic Management for the Public Sector", In J. Rabin, *Handbook of Strategic Management,* (New York: Marcel Dekker, 1989).

42. Montgomery, V., " Best Value and Accountability. Issues and Observations, *International Review of Adminstratine Sciences,* September 2000, 66,3.

43. Nicholls, J. "The strategic leadership star . a guiding Light in delivering value to the customer," *Management Decision,* 32, 8,1994.

44. Porter, M., "What Is Stratgy? *Harvard Business Review,* (November-December), 1996.

45. Porter, M., *On Competition,* (Boston: Harvard Business Review Book, 1998).

47. Quinn, J. *Strategies For Change,* (ILL: Irwin, 1980).

48. Quinn, R. E and Rohrbangh, J. "A Setial Model of Effectiveness Criteria: "***Management Science,*** 1983, Vol. 29, No.3.

49. Rainey, H.G. ***Understanding and Managing public Organizations,*** (Oxford: Jassey- Bass Publishers, 1991).

50. ...., Public Management: Recent Development on the Political Context and Managerial Roles, Structures and behaviors, ***Yearly Review of Management of the Journal of Management,*** 1989.

51. Ring, P.S, and Perry, J.L Strategic Management in Public and Private Organiiaitons: Implicaitons of Distinctive Contexts And Constraints", ***Academy of Manageement Review,*** 1985, Vol. 10.

52. Schermerhorn, J.R, ***Management,*** (New York: John Weiely & Sons, 1996).

53. Seymour M et al, ***The Confidence Gap: Business, Labor, and Government in the public Mind,*** (New York: Free press, 1983).

54. Stephens, J E "Turnaround at The Alabama Rehabilitation Agency," 16. Stephens, J E "Turnaround at The Alabana Rehabilitation Agency," ***Public Productiviity Review,*** 1980.

55. "Strategic issues: What Are They and From Where Do They Come. In J.M. Bryson and R.C. Einsweiler (eds) ***Stretegic Planning*** (Chicago: Planners press, 1980).

56. Slywotzky, J. & Morrison, D., ***The Profit Zone,*** (Newyork: wiley, 1997).

57. Tellier, P. Public Service 2000: The Renewal of The Public Service", ***Canadian Journal of Public Service,*** Vol. 2, No. 5, 1990.

58. Vilella, G. "An Idea of International Institute for Administrative Sciences for Next Century" ***International Review of Administrative Science,*** Vol.1, 2000.

59. Walters, D."Developing and Implementing Value-Based Strategy" ***Management Decision,*** 35,10, 1997a.

60. .... ***Developing and Implementing Value Based Competitive Strategy,*** (Sydney: Macquarie University, 1997b).

61. .... & Lancaster, G., "Value and Information - Concepts and Issues For Management, " ***Management Decision,*** 3 7, 8, 1 999a .

62. .... "Implementing value stratgy through the value chain," ***Management Decision,*** 38, 3, 2000.

63. Wechsler, B. & Backoff, R., "Policy Making and Administration in State agencies; Strategic Management Approach", ***Public Administration Review,*** Vol. 46, 1986.

64. -------------- "Strategic Management in State Government", In H. Robinet. al., ***Handbook of Strategic Management,*** (New York: Marcel Dekker, Inc., 1989).

65. Zaid, A., "Malaysia Airlines' corporate vision and service-quality stratgy," ***Managing Service Quality,*** 4, 6,1994.

66. Zairi, M., "Managing excellence . policy and strategy." The ***TQM Magazine,*** 11,2,1999.



مطابع الدار الهندسية
تليفون/فاكس : ٥٤٠٢٥٩٨